

PLAN DE NEGOCIOS DE LA CONSULTORÍA EMPRESARIAL EN CIENCIAS DE
LA ADMINISTRACIÓN DE UNIVALLE QUE AYUDE A FORTALECER LA RED
EMPRESARIAL DE LA REGIÓN

KAREN DANIELA ORTEGA ANACONA
DIEGO LUIS FAJARDO ARROYO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS-SEDE CALI
SANTIAGO DE CALI
2023

PLAN DE NEGOCIOS DE LA CONSULTORÍA EMPRESARIAL EN CIENCIAS DE
LA ADMINISTRACIÓN DE UNIVALLE QUE AYUDE A FORTALECER LA RED
EMPRESARIAL DE LA REGIÓN

KAREN DANIELA ORTEGA ANACONA
DIEGO LUIS FAJARDO ARROYO

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Director:
Julio Edgar Muñoz Castro

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS-SEDE CALI
SANTIAGO DE CALI
2023

Nota de Aceptación

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la UNIVERSIDAD DEL VALLE.

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, 22 de diciembre de 2023

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

La UNIVERSIDAD DEL VALLE

Dios, padre y creador que día a día nos da su bendición para lograr sacar adelante lo que nos proponemos, nos da la salud, la fuerza y carisma para lograr que el sueño que tenemos sea otro sueño cumplido.

Nuestros padres, pilar fundamental, base eterna para lograr que cada proyecto que iniciamos sea exitoso.

A nuestro director, quien colocó sus capacidades y empeño para ayudarnos a finalizar con éxito nuestra asesoría.

Cada persona que hace parte de nuestras vidas, que en momentos de desánimo nos dan las palabras exactas para no flaquear permitiendo que los sueños se cumplan.

Los compañeros de la Institución, quienes se convierten en parte importante en el logro de los sueños con sus aportes y firmeza en el mismo propósito.

CONTENIDO

RESUMEN.....	15
ABSTRACT	16
0. INTRODUCCIÓN	17
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS	18
1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	18
1.1.1 Formulación del problema	19
1.2 JUSTIFICACIÓN	19
1.3. OBJETIVOS.....	20
1.3.1. Objetivo General.....	21
1.3.2. Objetivos específicos	21
1.4. MARCO DE REFERENCIA.....	21
1.4.1. MARCO TEÓRICO	21
1.4.1.1 Asesoría	21
1.4.1.2 Mentoría	22
1.4.1.3 Plan de negocios.....	22
1.4.1.4 Emprendimiento	22
1.4.1.5. El descubrimiento de una oportunidad de negocio.....	22
1.4.1.6. La decisión de explotar la oportunidad	23
1.4.1.7. Elaboración de un Plan de Negocio.	23
1.4.1.8. La elaboración de una idea de negocio, sobre la base de la oportunidad detectada.....	25
1.4.1.9 La definición del modelo de negocio, basada en una idea claramente formulada	25
1.4.1.10. El plan de negocios	26
1.4.1.11 ¿Qué es un plan de negocios?.....	26
1.1.4.12. Plan de marketing	27
1.1.4.13. Objetivos de marketing.....	28
1.1.4.14. La mezcla de marketing	29
1.4.1.15. El CANVAS	30

1.4.1.16. Consultoría	32
1.4.2. Estado del Arte	32
1.4.3. Marco Legal	35
1.4.3.1. Misión	35
1.4.3.2 Visión	35
1.4.3.3. Normativa Institucional	35
2. ANÁLISIS DEL ENTORNOS.....	38
2.1. REALIZAR UN ANÁLISIS DE ENTORNO DE LA CONSULTORÍA EMPRESARIAL EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN	38
2.1.1. Entorno Social	38
2.1.2. Entorno Económico.....	41
2.1.3. Entorno Demográfico	49
2.1.4. Entorno Cultural	51
2.1.5. Entorno Tecnológico	53
2.1.6. Entorno Ambiental	56
2.1.7. Entorno jurídico.....	59
2.1.8. Entorno Político Gubernamental	60
3. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA CONSULTORÍA EMPRESARIAL	62
3.1. PRESENTACIÓN DEL SECTOR.....	62
3.2. AMBIENTE COMPETITIVO	62
3.2.1. Diamante competitivo	62
3.2.1.1. Condiciones de los factores productivos	63
3.2.1.2. Encadenamiento productivo, clúster, sectores conexos de apoyo y redes.	68
3.2.1.3. Condiciones de la demanda.....	76
3.2.1.4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector	79
3.2.1.5. El Gobierno.	80
3.2.1.6. El azar, el papel de la casualidad.....	80
3.3. ESTRUCTURA DEL SECTOR.....	82
3.3.1. Análisis de la estructura del sector	82
3.3.2. Consultoría empresarial.....	82
3.3.2.1. Sector de la consultoría empresarial en Cali	82

3.3.3. Cinco Fuerzas de Porter	83
3.3.3.1. Rivalidad entre los competidores	83
3.3.3.2. Nuevos entrantes	85
3.3.3.3. Poder de negociación de los proveedores	88
3.3.3.4. Poder de negociación de los compradores.	90
3.3.3.5. Amenaza de productos sustitutos.	91
3.3.4. Matriz del Análisis del Sector	92
3.3.4.1. Perfil competitivo sectorial.....	92
3.3.4.2. Gráfico cinco fuerzas competitivas del sector de la consultoría	94
4. ESTUDIO DE MERCADO.....	97
4.1. DESARROLLAR UN ESTUDIO DE MERCADO PARA LA CONSULTORÍA EMPRESARIAL EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN	97
4.1.1. Tendencias del mercado.....	97
4.1.2. Oportunidades del mercado.....	101
4.2. BENCHMARKING COMPETITIVO	113
4.2.1. Organizaciones a comparar.....	113
4.2.2. Factores claves de éxito (F.C.E.).....	127
4.3. PRODUCTO Y SERVICIO	139
4.3.1. Programa de Capacitación del consultorio en ciencias de la administración.....	139
4.3.1.1. Metodología	140
4.3.1.2. Portafolio programa de capacitación; del consultorio en ciencias de la administración	142
4.3.2. Consultoría en planeación estratégica en ciencias de la administración	144
4.3.2.1. Metodología en la consultoría de ciencias de la administración...145	
4.3.2.2. Portafolio de la planeación estratégica del consultorio en ciencias de la administración	148
4.3.3. Consultoría en desarrollo proceso de selección del consultorio en ciencias de la administración.....	149
4.3.3.1. Metodología	150
4.3.4. Consultoría especializada: Experiencias significativas Out-door en consultorio en ciencias de la administración.....	152
4.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	153

4.4.1. Análisis resultados de la encuesta.....	153
4.4.2. Conclusión de los resultados	166
4.5. ESTRATEGIAS DE MERCADO EN CONSULTORIO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	167
4.5.1. Estrategias de distribución en consultorio en ciencias de la administración	167
4.5.2. Estrategias de promoción en consultorio en ciencias de la administración	171
4.5.3. Estrategias de precio; de acuerdo a encuesta.....	175
4.5.4. Estrategias de servicio.....	177
5. ESTUDIO TÉCNICO.....	179
5.1. UBICACIÓN	179
6. ESTUDIO ADMINISTRATIVO-ORGANIZACIONAL Y JURÍDICO LEGAL PARA LA CONSULTORÍA EMPRESARIAL.....	187
6.1. TIPO DE SOCIEDAD	187
6.2. SISTEMA LABORAL LEGAL DE COLOMBIA	187
6.3. SISTEMA TRIBUTARIO PARA LAS SAS.....	188
6.4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DEL CONSULTORIO	189
6.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	189
6.5.1. Misión	189
6.5.2. Visión.....	190
6.5.3. Objetivo.....	190
6.5.4. Estructura Organizacional.....	191
7. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO	192
7.1. PLAN DE INVERSIONES.....	192
7.2. COSTOS	193
7.3. RESUMEN DE COSTOS	194
7.4. PRODUCCIÓN DE UNIDADES	194
7.5. VENTA DE UNIDADES.....	195
7.6. RESUMEN PRODUCCIÓN EN PESOS.....	197
7.7. RESUMEN VENTAS EN PESOS.....	198
7.8. APORTES SALARIALES	199

7.8.1. Nomina	201
7.8.2. Gastos de administración y ventas	202
7.8.3. Gastos de endeudamiento	203
7.8.4. precios de los productos	203
7.9. BALANCE	205
7.9.1 Flujo de caja	206
7.9.2. Estado de resultados	209
7.9.3. Indicadores	211
8. MODELO DE NEGOCIO	213
8.1 DESARROLLAR EL MODELO DEL NEGOCIO DEL CONSULTORIO EMPRESARIAL EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN	213
8.1.1. Descripción de la Idea de Negocio	213
8.1.2. Construcción del Modelo de Negocio	213
8.1.2.1. Segmento de Cliente	213
8.1.2.2. Propuesta de Valor	213
8.1.2.3 Canales	214
8.1.2.4. Relación con el Cliente	214
8.1.2.5. Actividades Clave	214
8.1.2.6. Recursos Clave	214
8.1.2.7. Asociaciones Clave	214
8.1.2.8. Estructura de costos	215
8.1.2.9. Flujo de ingresos	215
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	216
9.1 CONCLUSIONES	216
9.2 RECOMENDACIONES	216
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	218

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Empleo generado según el tamaño de las empresas	38
Tabla 2. Análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno social	41
Tabla 3. Colombia: Crecimiento económico	43
Tabla 4. Análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno económico.	49
Tabla 5. Análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno demográfico	51
Tabla 6. Análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno cultural	52
Tabla 7. Análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno tecnológico	56
Tabla 8. Gasto total de productores del gobierno en servicios específicos de actividades ambientales, según actividades de protección ambiental y gestión de recursos.	57
Tabla 9. Gasto de otros productores especializados en servicios específicos de actividades ambientales, según actividades de protección ambiental	58
Tabla 10. Análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno ambiental	59
Tabla 11 Análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno jurídico	60
Tabla 12. Análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno político	61
Tabla 13. Matriz de análisis estructural del sector	93
Tabla 14. Número de empresas* inscritas (matriculadas y renovadas) en la Cámara de Comercio de Cali por municipio 2019-2022	109
Tabla 15. Número de empresas* inscritas (matriculadas y renovadas) en la Cámara de Comercio de Cali por sector 2019-2022	109
Tabla 16. Número de empresas* inscritas (matriculadas y renovadas) en la Cámara de Comercio de Cali por tamaño 2019-2022	110
Tabla 17. Número de empresas* inscritas (matriculadas y renovadas) en Cali por comunas 2022	110
Tabla 18. Factores clave de éxito	130
Tabla 19. Matriz del Perfil Competitivo del sector	131
Tabla 20. Tabla de puntajes a evaluar	151
Tabla 21. Estrategias de distribución	171
Tabla 22. Estrategias de promoción	175
Tabla 23. Estrategias de precio	177
Tabla 24. Estrategias de servicio	178
Tabla 25. Supuestos capital de trabajo y plan de inversiones	192
Tabla 26. Costos	193
Tabla 27. Resumen de costos	194
Tabla 28. Producción de unidades en servicios	195
Tabla 29. Venta de unidades en servicios	196
Tabla 30. Resumen producción en pesos	197
Tabla 31. Resumen ventas en pesos	198
Tabla 32. Aportes salariales	199
Tabla 33. Nomina	201
Tabla 34. gastos de admón. y ventas	202

Tabla 35. Gastos de administración y materia prima	204
Tabla 36. Precios	204
Tabla 37. Balance	205
Tabla 38. Flujo de caja.....	207
Tabla 39. Estado de resultados	209
Tabla 40. Indicadores	212

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Elaboración de un plan de negocio.....	24
Figura 2. Esquema de plan de negocios.....	27
Figura 3. Proceso de desarrollo del Plan de Marketing	30
Figura 4. Número de ocupados (millones) Cali trimestre móvil enero -marzo 2019 – octubre diciembre 2020	39
Figura 5. Variación (%) de la población ocupada en Cali por rama de actividad octubre diciembre (2020 vs 2019).....	40
Figura 6. Dólar spot	42
Figura 7. IPC mensual	42
Figura 8. PIB	43
Figura 9. Colombia crecimiento económico	44
Figura 10. Indicador de confianza empresarial – ICE Resultados para total nacional junio de 202 a marzo de 2021.....	45
Figura 11. Porcentaje de empresas con operación normal Según sectores abril de 2020 – febrero de 2021.....	46
Figura 12. Número de empresas nuevas en Colombia y principales departamentos	47
Figura 13. Renovación del Registro Mercantil en la CCC periodo enero-febrero para el 2021 y 2022	48
Figura 14. Variación anual de la renovación del Registro Mercantil en la CCC entre el año 2021-2022	48
Figura 15. Nacimientos en Cali según el sexo Enero-Julio (2020-2021)	49
Figura 16. Defunciones por grupos de edad primer semestre 2020-2021	50
Figura 17. Porcentaje de personal ocupado que utilizó computador e internet para su trabajo, según actividad de servicios	54
Figura 18. Brechas Tecnológicas Panorama de Pymes, destinos de la Inversión.....	54
Figura 19. Diamante competitivo	63
Figura 20. Índice de competitividad logística regional.....	68
Figura 21. Actores.....	70
Figura 22. Cadena productiva del sector de consultoría.....	75
Figura 23. 50 principales empresas de consultoría 2022.....	77
Figura 24. Variación anual (%) de los ingresos nominales y del personal ocupado total, según subsector de servicios total nacional septiembre 2020	78
Figura 25. Diamante Competitivo del sector de Consultoría.....	81
Figura 26. Las Cinco fuerzas de Porter	96
Figura 27. Tendencias en consultoría empresarial	99
Figura 28. Listado de las 50 principales empresas de consultoría 2022.....	100
Figura 29. Radiografía del sector BPO	102
Figura 30. Número de empresas* registradas (nuevas y renovadas) en la Cámara de Comercio de Cali (miles) enero-octubre (2013-2021)	104
Figura 31. Número de empresas* registradas (nuevas y renovadas) en la Cámara de Comercio de Cali (miles) octubre (2013-2021)	105

Figura 32. Total, activos (COP billones) reportados por las empresas* registradas (nuevas y renovadas) en la Cámara de Comercio de Cali por tamaño enero-octubre 2021.....	105
Figura 33. Número de empresas* (miles) matriculadas en Colombia y principales departamentos 2019-2022.....	107
Figura 34. Número de empresas* (miles) inscritas (matriculadas y renovadas) en la Cámara de Comercio de Cali 2019-2022.....	107
Figura 35. Configuración del tejido empresarial* (miles) de la Cámara de Comercio de Cali según movimiento 2019-2022.....	108
Figura 36. Número de empresas* inscritas (matriculadas y renovadas) en la Cámara de Comercio de Cali por ente jurídico 2019-2022.....	108
Figura 37. Número de empresas* matriculadas en la Cámara de Comercio de Cali (miles) mensual 2022.....	111
Figura 38. Número de empresas* renovadas en la Cámara de Comercio de Cali (miles) mensual 2022.....	111
Figura 39. Repercusiones del paro en las empresas de Cali y el Valle	112
Figura 40. Radar de valor C&M	132
Figura 41. Radar valor sopesado C&M	132
Figura 42. McKinsey Colombia	133
Figura 43. Radar de valor sopesado McKinsey Colombia	133
Figura 44. Radar de valor Dorado Muñoz Consulting S.A.S.	134
Figura 45. Radar de valor sopesado Dorado Muñoz Consulting S.A.S.	134
Figura 46. Radar de valor INNOVA Consultores asociados	135
Figura 47. Radar de valor sopesado INNOVA Consultores asociados	135
Figura 48. Radar de valor TOP MANAGEMENT	136
Figura 49. Radar de valor sopesado TOP MANAGEMENT	136
Figura 50. Comparativos valores	137
Figura 51. Comparativos valores sopesados	138
Figura 52. Autorización general para el tratamiento de datos personales	154
Figura 53. Propietario de negocio	155
Figura 54. Importancia de asesoría profesional	155
Figura 55. Necesidad de orientación	156
Figura 56. Búsqueda de asesoría o consultoría	156
Figura 57. en caso de problemas a quien acude	157
Figura 58. Identificación de problemas o falencias	158
Figura 59. Procesos en la empresa, emprendimiento o negocio	158
Figura 60. Internet:.....	159
Figura 61. Consulta de internet.....	159
Figura 62. Contenido digital	160
Figura 63. Comunidad digital	160
Figura 64. Adquisición de conocimientos.....	161
Figura 65. Contratar expertos	161
Figura 66. Identificación de problemas	162
Figura 67. Inversión de recursos.....	162
Figura 68. Capacitación	163

Figura 69. Mejora de procesos	164
Figura 70. No a acceso y consultas de expertos	164
Figura 71. Participación en los procesos	165
Figura 72. Proyecto de grado	165
Figura 73. Aliado de estrategias	166
Figura 74. Portafolio Consultorio Empresarial	179

RESUMEN

El plan de negocios es un documento que describe cómo se va a crear y gestionar un servicio de asesoría, consultoría, mentoría, capacitación y elaboración de material didáctico para los empresarios y emprendedores de la región, con el apoyo de la Universidad del Valle. El plan de negocios analiza el entorno, el sector, el mercado, los recursos, los costos, los ingresos y la rentabilidad del servicio, y concluye que es una propuesta viable y rentable que contribuye al desarrollo económico y social de la región. El plan de negocios recomienda iniciar el servicio lo antes posible, aprovechando la demanda y la imagen de la Universidad.

Palabras clave. Consultoría en ciencias de la administración, servicios de asesoría, consultoría, mentoría, capacitación, material didáctico, planificación, gestión y evaluación.

ABSTRACT

The business plan is a document that describes how an advisory, consulting, mentoring, training and preparation of teaching material service will be created and managed for businessmen and entrepreneurs in the region, with the support of the Universidad del Valle. The business plan analyzes the environment, the sector, the market, resources, costs, income and profitability of the service, and concludes that it is a viable and profitable proposal that contributes to the economic and social development of the region. The business plan recommends starting the service as soon as possible, taking advantage of the demand and the image of the University.

Keywords. Consulting in management sciences, advisory services, consulting, mentoring, training, teaching materials, planning, management and evaluation.

0. INTRODUCCIÓN

Actualmente, la competencia de mercados y exigencias de la economía a nivel mundial ve la necesidad de que los gobiernos, sectores productivos y hasta el mismo sector académico, integren su labor para promover e incentivar a las organizaciones, en especial el fortalecimiento de la red empresarial de la región, puesto que es un sector generador de empleos y vulnerable ante los constantes cambios en la economía.

La presente investigación se propone realizar un aporte sobre la importancia que tiene los consultorios para el apoyo a las empresas, en lo que se resalta los servicios que este puede prestar a los mismos, como las asesorías contables, administrativas, área tributaria, entre otras, con el ánimo de mitigar falencias que las organizaciones puedan llegar a tener en cada una de sus áreas funcionales, ante ello, los consultorios son creados con el objetivo de aportar herramientas de asesorías para el logro de un mayor rendimiento en las diferentes actividades que desarrollan las empresas.

Se establece como objetivo general, estructurar un plan de negocios del consultorio en Ciencias de la Administración que ayude a fortalecer la red empresarial de la región, con el fin de aportar desde la academia y, por ende, desde el consultorio propiamente existente en la Universidad del Valle su mayor reconocimiento y crecimiento profesional e intelectual de los miembros del mismo.

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mi pyme) son el pilar de la economía mundial, en Colombia representan aproximadamente el 99% del tejido empresarial, siendo fuente de desarrollo social y económico por su contribución al empleo y al PIB; sin embargo, sólo el 34% de las nuevas empresas sobreviven a los cinco primeros años de vida. (ACOPI;FAEDPYME, 2020)

El Ministerio de Comercio Industria y Turismo, plantea que la contribución de las mis pymes en el crecimiento económico del país es de gran importancia; para el año 2016 este sector representaba el 99,9% de los establecimientos productivos del país, generando el 80.8% del empleo total y un 40% del PIB. (2016)

Por otro lado, aunque este sector es de gran importancia, no siempre es el más preparado para afrontar situaciones que se presentan en las economías del mundo como la recesión causada por la pandemia desde el 2019. Desde años anteriores, este sector de la economía ya se enfrentaba a desafíos importantes como mejorar los niveles de productividad, disminuir los altos niveles de informalidad, explorar mercados internacionales, acceso al financiamiento, cerrar brechas en competencias del talento humano, mayor inversión y capacidad de innovación, entre otros, sin embargo, con la llegada de la pandemia del covid 19 los desafíos no solo aumentaron, sino que entraron en terrenos desconocidos para muchas pymes que vieron como sus estrategias y planes de acción quedaban obsoletos ante la nueva realidad.

Según los empresarios, desde que existen las medidas restrictivas para detener la proliferación del virus sus ingresos han disminuido. El 41% de los encuestados manifiesta que sus ingresos han disminuido más del 50% mientras que, un 40% dice que estos han disminuido entre un 25% y 50%. (Acopi, 2019)

Acopi refiere que para comenzar con sus operaciones de reactivación los empresarios del segmento mi pymes están adoptando diferentes tipos de estrategia como lo son: uso de la transformación digital, establecer alianzas estratégicas, negociaciones con proveedores, entre muchas otras (2020). Es por esto, que desde la Academia se ve necesario la construcción de un "Consultorio Empresarial" que tenga como objetivo este sector y de ese mismo modo, a emprendedores que quieran desarrollar e implementar estrategias que les permitan ser competitivos frente al mercado. Acompañados de asesorías profesionales y especializadas que les permitan tener mayor efectividad en su proceso de reactivación económica posterior a la pandemia.

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea la siguiente pregunta problematizadora:

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo estructurar un plan de negocios de la consultoría empresarial en ciencias de la administración que ayude a fortalecer la red empresarial de la región?

1.2 JUSTIFICACIÓN

Al desarrollar competencias administrativas para brindar continuas consultorías a diferentes organizaciones, se potenciaría a los administradores de empresas de cualquier Institución educativa, iniciando con la posibilidad de realizar un diagnóstico al problema de la situación actual en una organización, observando el panorama completo en la que opera la empresa, entendiendo como trasciende cada una de las variables del entorno ambiental, competitivo, económico, político, social, tecnológico, y legal, además de argumentar en el marco circunstancial para la propuesta de planes de acción y de mejora que permitan la gestión óptima de la compañía.

El objetivo del trabajo de asesoría es realizar el plan de negocios del consultorio en ciencias de la administración que ayude a fortalecer la red empresarial de la región, en especial para el sector MiPymes, considerado como una fuente de desarrollo para el país y para la región, por lo tanto, es conveniente que los procesos productivos y de negocios de las empresas pertenecientes al mismo sean llevados de manera eficiente, con el fin de que estos puedan ir de la mano y responder a las exigencias que les presenta el mercado.

La importancia del plan de negocios para el consultorio empresarial radica en que cuenta con una alta gama de servicios que orienta a la satisfacción de las necesidades y a la solución de los problemas específicos en entornos empresariales y académicos. Por lo tanto, fortalecen la propuesta de valor que se basa en el portafolio de productos y servicios especializados, los que son atendidos por un grupo de profesionales que aportan al mejoramiento de la gestión en las organizaciones, lo que genera como resultado procesos de fortalecimiento para la toma de decisiones gerenciales.

Este plan de negocios cuenta con un característico valor ya que puede llegar a expandir los conocimientos a nivel de innovación, producción, comercialización y desarrollo, con el fin de obtener un mejor rendimiento planeando situaciones a largo plazo, para conducir y construir un excelente futuro esperado, tomando en consideración los diferentes factores que pueden ser de mucha importancia a la hora de tomar decisiones para lograr mayores beneficios económicos y sociales para las empresas y sobre todo para los emprendedores.

Sumado a lo anterior, son necesarias las actividades teórico prácticas en procesos formativos de educación, más por ser el sector empresarial demandante de

profesionales que tengan un sentido claro, que estos sean capaces de dar solución, a inconvenientes de la manera más idónea posible, que sean fundamentados ante la ley 30 de 1992 en el artículo sexto, que señala como uno de los objetivos el profundizar en la formación integral de los colombianos, en modalidad y calidad en la educación superior, debiéndose capacitar para dar cumplimiento a funciones profesionales, de investigación y de servicio social que el país requiere, de igual forma se busca el desarrollo de espacios pedagógicos que hayan sido ejecutados por otras instituciones de Colombia, y que apunten al fortalecimiento y preparación académicos de estudiantes (Montoya , 2021).

Según Quintero, (2019), en el marco del 64° Congreso Nacional Mi pyme 2019 de Acopi, el cual se llevó a cabo en Barranquilla, se destacó que las micro, pequeñas y medianas empresas representan 96% del tejido empresarial, aportan 40% al PIB, generan más de 17 millones de empleos y representan 9,8% de las exportaciones nacionales. De lo anterior con referencia a los 17 millones de empleos 8 millones los ocupan jóvenes, el 58% son de contrato laboral directo.

Sin duda alguna, estas cifras ayudan a comprender lo que representa este sector para el crecimiento de la economía y el papel tan relevante que puede jugar en el proceso de reactivación económica colombiana. Sin embargo, de acuerdo al Espectador, (2018) “tan sólo el 29.7% de los emprendimientos nuevos en el país sobreviven y el 70% de las empresas fracasan en los primeros cinco años de existencia afirma confecamara”.

Por otra parte, desde el año 2020 las Mipymes se enfrentan no solo a avances tecnológicos extremadamente rápidos, al mismo tiempo, dichos cambios son forzados por situaciones externas y presiones como la evidenciada por la pandemia del COVID-19; donde según datos obtenidos de una investigación realizada por (ACOPÍ, 2020) En términos de impacto económico, para “el 40% de encuestados afirma presentar una afectación que supera el 76% en el nivel de ventas e ingresos de sus empresas, mientras que un 34,4% indica que este efecto podría estar entre un 51-75%”

De acuerdo con lo planteado en los párrafos anteriores, se puede afirmar que, se hace importante y urgente que la red empresarial MiPymes del país, principalmente la red perteneciente a la región del Valle del Cauca pueda tener acceso a servicios de asesoría, consultoría y mentoría. Esto con el fin, de que sirva como alternativa para que los empresarios y emprendedores de la región puedan sobrellevar mejor la crisis en pandemia, actualizar sus servicios, adaptarse a las transformaciones tecnológicas y dirigir de manera eficaz sus modelos de negocio hacia la reactivación económica de la región, con el fin de seguir siendo un motor de empleo y de impulso económico para el país.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Estructurar un plan de negocios del Consultorio en Ciencias de la Administración que contribuya a fortalecer la red empresarial de la región.

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis de entorno del Consultorio Empresarial en Ciencias de la Administración.
- Realizar un análisis del sector del Consultorio Empresarial en Ciencias de la Administración.
- Desarrollar un estudio de mercado para el Consultorio Empresarial en Ciencias de la Administración.
- Desarrollar el modelo del negocio del Consultorio Empresarial en Ciencias de la Administración.

1.4. MARCO DE REFERENCIA

1.4.1. MARCO TEÓRICO

En el proceso de adquisición de habilidades se encontrarán actividades de asesoría y consultoría propias de la propuesta del presente trabajo, por lo cual, también será importante presentar las teorías que soporten la relevancia de estas actividades en el campo de las ciencias de la administración, así como la estructura idónea para el funcionamiento del consultorio administrativo.

1.4.1.1 Asesoría

El origen del concepto de asesoría está estrechamente ligado a la necesidad de profesionales especializados en determinadas tareas. Gracias a este proceso de especialización otras personas o sociedades tienen la posibilidad de recurrir a su ayuda para optimizar su propia actividad.

De este modo, los contratantes de servicios de asesoría buscan conseguir un mayor nivel de experiencia, formación, rapidez de procesos respecto a los que tendrían si realizaran las mismas funciones por ellos mismos. Al tiempo, todo esto va de la mano de una consecuente mejora económica por medio del ahorro de costes y plazos. (Galán, 2022)

1.4.1.2 Mentoría

La mentoría es la relación entre el mentor y el aprendiz. El mentor comparte su experiencia y conocimientos con la persona que solicita sus servicios para así desarrollarse con éxito a nivel personal, profesional, entre otros campos.

La mentoría puede aplicarse a diferentes ámbitos, aunque suele centrarse en el emprendimiento empresarial. El eje central de la mentoría involucra la comunicación y está basada en una relación donde se transmiten conocimientos para avanzar en un determinado campo. (Peiró, 2021)

1.4.1.3 Plan de negocios

El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido. La forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración, cuánto llama la atención, cuán “amigable” contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado. (Weinberger Villarán , 2009)

1.4.1.4 Emprendimiento

Con el término emprendimiento identificamos el efecto de emprender, un verbo que hace referencia a llevar adelante una obra o un negocio. No existe una definición comúnmente aceptada de iniciativa emprendedora.

Algunos autores la consideran una actividad relacionada con la destrucción creativa de Schumpeter, otros han puesto el énfasis en el descubrimiento de oportunidades y otros se han centrado en la creación de nuevas empresas. La definición de emprendimiento implica convertir una idea nueva en una innovación exitosa utilizando habilidades, visión, creatividad, persistencia y exposición al riesgo.

En definitiva, un emprendimiento es cualquier actividad nueva que hace una persona, que puede tener como finalidad lograr ganancias económicas o no. El emprendimiento es llevado a cabo por los emprendedores. (Responsabilidad social, 2022)

1.4.1.5. El descubrimiento de una oportunidad de negocio.

Las oportunidades de negocio no solo se encuentran con las invenciones o el desarrollo de las tecnologías. Por lo tanto, la gran mayoría de las nuevas empresas incluso en países desarrollados, descubren las oportunidades de negocio en pequeñas innovaciones de la tecnología, en cambios y procesos convencionales,

en la modificación de productos o servicios que ya existen, en la orientación de esfuerzos en marketing con segmentos en el mercado tradicionalmente desatendidos, identificando nuevos usos de productos y servicios existentes, en la aplicación y uso de las nuevas tecnologías o descubriendo productos o servicios que estarían faltando los cuales son necesarios para suplir requerimientos o exigencias. Las tendencias sociales y culturales también son ingredientes importantes; por ejemplo, en tecnología o “modo de hacer” el que es heredado culturalmente al pasar de los años, tal como se observa con la variedad de artesanías, lo que hoy se traduce en productos altamente valorados en el mercado internacional.

Muchas de las ideas de negocio son descubiertas por los empresarios sobre la base de:

- Análisis de información del entorno.
- Experiencia laboral previa.
- Conocimientos del entorno.
- La identificación de necesidades insatisfechas (Weinberger, 2017).

1.4.1.6. La decisión de explotar la oportunidad

El empresario debe estar muy seguro de contar con las fortalezas y habilidades necesarias para explotar, con alta probabilidad de éxito, la idea de negocio que ha descubierto. Sin embargo, en el momento en que el empresario decide explotar una idea de negocio, podría marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Para ellos es importante partir de todas las variables antes descritas.

Por otro lado, ingresar a competir en un mercado cuando aún no se cuentan con todos los recursos necesarios para alcanzar los objetivos planteados, también podría significar la quiebra de la empresa. Teniendo en cuenta que el empresario exitoso, es el que se toma el trabajo de analizar cuál es el momento más adecuado para explotar una oportunidad del entorno. Ingresar tempranamente en un mercado, o en su defecto cuando el producto o servicio ya está en una etapa de maduración o declinación, tiene un gran riesgo y podría ser un fracaso. No obstante, el empresario no es un jugador de azar, pues la creación de una empresa es un proceso que está formado por una serie de etapas, que tienen racionalidad y permiten al empresario ir tomando las decisiones requeridas en forma secuencial y con moderados niveles de riesgo (Weinberger, 2017).

1.4.1.7. Elaboración de un Plan de Negocio.

Para una adecuada elaboración del Plan de Negocio, es aconsejable seguir un proceso lógico en el que del análisis de la situación se extraigan las conclusiones

que sirvan de base para el diseño del negocio. Es conveniente no saltarse etapas y seguir un esquema similar al que se contempla en el gráfico siguiente:

De cada etapa se extraerán una serie de conclusiones que permitirán avanzar en las siguientes etapas. Es decir, a partir de una Idea de Negocio se debe realizar una evaluación previa de su potencial viabilidad antes de pasar a desarrollar un análisis estratégico que permitirá definir el Modelo de Negocio de la empresa.

A su vez, el modelo planteado es la base para formular el plan de negocio que, de presentar dificultades, puede aconsejar asimismo su revisión. Por último, se debe plantear cómo poner en marcha los Planes de Actuación definidos para garantizar su éxito. Además, es muy probable que el desarrollo de una etapa aporte información que aconseje adaptar etapas anteriores (por ejemplo, al realizar el análisis externo, se puede constatar que la Misión planteada no es la más apropiada para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado) (Apaza & Moreno, 2012).

Figura 1. Elaboración de un plan de negocio



Fuente: (Apaza & Moreno, 2012)

La elaboración del Plan se construye en un proceso integrado en el que cada etapa debe ser consecuencia de las anteriores para mantener su coherencia.

Es importante seguir esta secuencia, en la que se recogen datos, se analizan, se extraen conclusiones, se formulan hipótesis y se define el Plan de Actuación y no

saltar directamente a la formulación de políticas, que es un error típico del emprendedor impaciente (Apaza & Moreno, 2012).

1.4.1.8. La elaboración de una idea de negocio, sobre la base de la oportunidad detectada.

Al identificar la oportunidad de negocio, para después decidir explotarla, iniciando el proceso en la creación de empresa con un elemento sencillo y básico denominándolo “idea” de negocio. Como primera medida, la idea de negocio es muy genérica y poco específica, definiéndola para trabajar en función al producto o servicio destinándolo al mercado que se desea atender, a los proveedores con quienes se pretende trabajar, competidores con los que se tendrá que luchar y con el nivel de tecnología que se necesita adquirir.

En la misma línea, es fundamental que el empresario inicie a trazar la posible organización, asociando sus experiencias, orientaciones, conocimientos, valores y competencias. De la misma manera, es esencial que la idea sea fundamentada en bases sólidas, en otras palabras, si se tiene proyección y no se parta solamente de un entusiasmo momentáneo producto de diversas motivaciones (Rodríguez, 2009); (Insignares, 2015).

Esta idea debe ser creada con la firme convicción de que permanezca en el tiempo.

En esta etapa trate de responder a las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Qué deseo, problema o necesidad, ha sido identificado?
- ❖ ¿Qué servicios y/o productos piensa ofrecer?
- ❖ ¿Frente a cualquier producto o servicio de la competencia, qué ventaja tiene el producto o servicio?
- ❖ ¿A qué sector pertenece la empresa y cuáles son los clientes de esta??
- ❖ ¿Al existir un nuevo grupo de clientes, en qué medida el nuevo producto o servicio añade valor a la misma?
- ❖ ¿De qué manera la compañía pretende integrar los recursos disponibles?
- ❖ ¿Cuál es la forma de generar los ingresos de la empresa?
- ❖ ¿Cuáles son los puntos críticos de la organización? (Insignares, 2015).

1.4.1.9 La definición del modelo de negocio, basada en una idea claramente formulada

Para Osterwalder et al,(2015), cuando la idea de negocio ya está claramente definida, en esta etapa del proceso, se establecerán los grandes marcos de acción sobre los cuales la compañía ejercerá sus funciones. Continuando con un ejemplo como la exportación de joyas de plata al mercado canadiense, se definirá en el modelo de negocio si el diseño de las piezas lo realizara la nueva compañía o contratará los servicios externos de una diseñadora; al contrario si se invierte en la

compra de maquinaria y herramientas para producir joyas de plata o al contratar el servicio del vaciado de piezas a alguna planta con capacidad ociosa; y si se vende a través de distribuidores con marca propia o con marca del distribuidor, o si se realizan las ventas en una tienda con atención personalizada o directamente al público. Es muy importante establecer dónde se puede ubicar la planta, al igual de definir cómo se distribuirán los procesos y cómo se dispondrán las máquinas y herramientas a usar.

Por lo regular, al definir el modelo de negocio se está respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace la empresa?
 - ¿Qué bienes o servicios produce?
 - ¿Cuáles son las prácticas productivas y comerciales de este tipo de empresa?
 - ¿En qué medida el nuevo producto o servicio satisfará de mejor manera las necesidades del público objetivo?
 - ¿Cómo está organizada la competencia y cómo se le enfrentará?
 - ¿Existe algún grupo de empresarios con habilidades especiales que le de valor a su oferta?
 - ¿Cuál será el mecanismo básico de generación de ingresos de la empresa?
 - ¿Qué parte de las principales actividades de la empresa se subcontratará?
- (Osterwalder et al, 2015).

1.4.1.10. El plan de negocios

Según Zorita & Huarte, (2016) de manera general, para crear nuevas organizaciones o para crear nuevas unidades de negocios para las compañías en marcha, es esencial y útil desarrollar un plan de negocios que permita la evaluación y la probabilidad de éxito con nuevas aventuras empresariales para reducir el riesgo y la incertidumbre que cualquier actividad no planificada tenga. En el cual se precisa la idea y el modelo de negocio elegido, estableciendo los objetivos que se quieren alcanzar, se podrá analizar el entorno en el que se desarrollará la empresa, definiendo las estrategias que llevarán a la empresa al éxito, detallando cómo se organizarán los procesos de producción, las ventas, la logística, el personal y las finanzas, para lograr satisfacer las necesidades de los clientes potenciales. En este sentido, el análisis permitirá la reducción del riesgo de fracaso, cuidando la buena imagen del empresario, así de esta manera se podrá conocer cuál es el rendimiento económico y financiero que se espera del negocio, para contar con la herramienta que permita el control, crecimiento y desarrollo de un nuevo negocio.

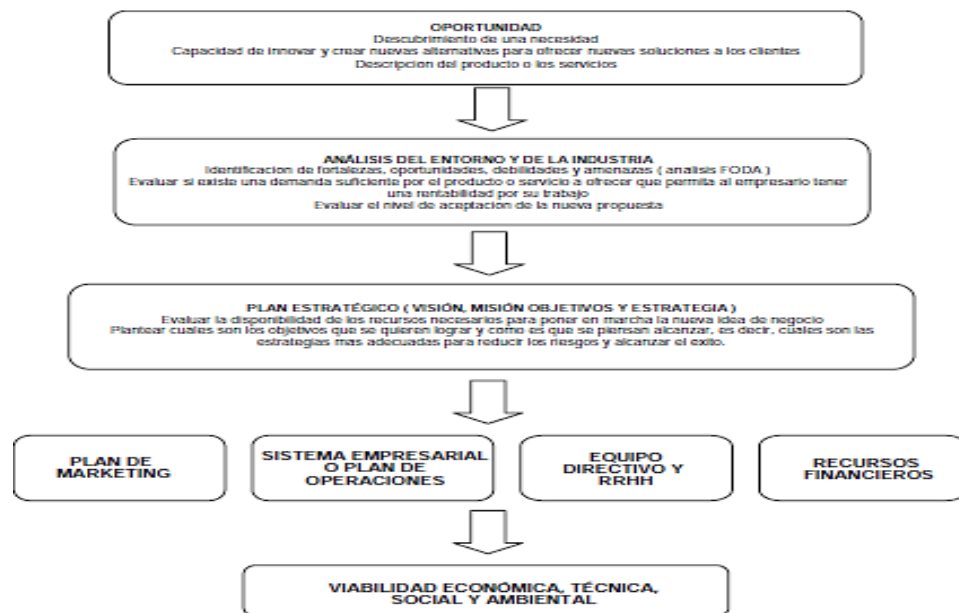
1.4.1.11 ¿Qué es un plan de negocios?

Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán

para alcanzarlos. El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido. Esta forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración, cuánto llama la atención, cuán “amigable” contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado (Zorita & Huarte, 2016).

En la siguiente figura se puede apreciar el esquema de un plan de negocios (ver página siguiente).

Figura 2. Esquema de plan de negocios



Fuente: (Zorita & Huarte, 2016)

1.1.4.12. Plan de marketing

Para dar inicio a la elaboración del plan de marketing, es fundamental que el empresario o propietario haya terminado con el sondeo de mercado y pueda responder con claridad y precisión a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los atributos del producto o servicio que le agregan valor al cliente?
- ¿Cuál es el perfil del cliente?
- ¿Cuál es el comportamiento del consumidor?
- ¿Cuáles son las características de los competidores?

- ¿Cuál es el segmento de mercado que se desea atender?
- ¿Cuál es el número de potenciales clientes? (sainz, 2018)

Realmente, para Hoyos, (2021), en la segmentación las variables pueden ser muchas y muy diversas, pero lo fundamental, es la selección de aquella o aquellas que tengan relevancia para diferenciar los grupos de consumidores. Al tratarse de personas naturales o individuos, en el mercado se acostumbra la segmentación en función a variables como género, edad, profesión, lugar de nacimiento, nivel de educación, lugar de residencia, consumo promedio, nivel de ingreso, estilos de vida, disposición de compra, hábitos de consumo, entre otras.

La segmentación suele hacerse en función al tamaño de la empresa, aun cuando se está trabajando con ellas, a la ubicación o ámbito de influencia, al nivel de facturación, al porcentaje de participación en el mercado, al volumen de ventas, al nivel de tecnología e inversión, a los sistemas de compra, a la calidad del servicio ofrecido, a las líneas de productos o servicios que maneja, al posicionamiento de la empresa en la industria, al equipo de gestión, entre otros.

En el caso de las empresas exportadoras, sus clientes pueden llegar a estar fuera del espacio nacional y por ello sus cambios en la segmentación suelen estar dados por: ubicación geográfica, servicios logísticos disponibles y eficientes, tratados de libre comercio vigentes, características culturales de los mercados de destino, entre otros.

Una vez que el empresario haya definido el público o mercado objetivo y el posicionamiento deseado, el siguiente paso es establecer los objetivos de marketing.

1.1.4.13. Objetivos de marketing

Para Arenal, (2019), en todo plan se deben tener objetivos y el primer objetivo que se contiene en el plan de marketing es el de ventas.

Por lo tanto, el objetivo se debe plantear en términos unitarios y monetarios. Así que este objetivo de ventas se debe establecer en función a la demanda que se deba estimar en el sondeo de mercado, a expectativas del empresario, la capacidad de producción y endeudamiento de la organización.

Otros objetivos esenciales del plan de marketing están vinculados a:

- ❖ La diversificación de productos o mercados.
- ❖ Los niveles de satisfacción de los clientes.,
- ❖ El objetivo de participación en el mercado.
- ❖ El nivel de recordación de la empresa en la mente del público objetivo.

Hay que recordar que:

- Los objetivos deben ser claros, sencillos, precisos, medibles y realizables.
- Los objetivos deben tener indicadores que sirvan para evaluar el desempeño de las actividades planeadas y ser constantemente controlados.
- Los objetivos deben expresarse, en la medida de lo posible, en términos cuantitativos y por un periodo determinado (Arenal, 2019).

Por lo tanto, un objetivo que no puede medirse no se puede evaluar; en tanto que, se debe asegurar de establecer los objetivos que pueda medir para la evaluación del desempeño de la organización.

1.1.4.14. La mezcla de marketing

La mezcla de marketing es utilizada para el posicionamiento de los productos o los servicios en el mercado objetivo. Esta se define como las 4 P: precio, promoción, producto y servicio, sin embargo, para empresas de servicios se trabajan 3p's adicionales entre los que se conoce: proactividad o evidencia física, procesos y personas y plaza.

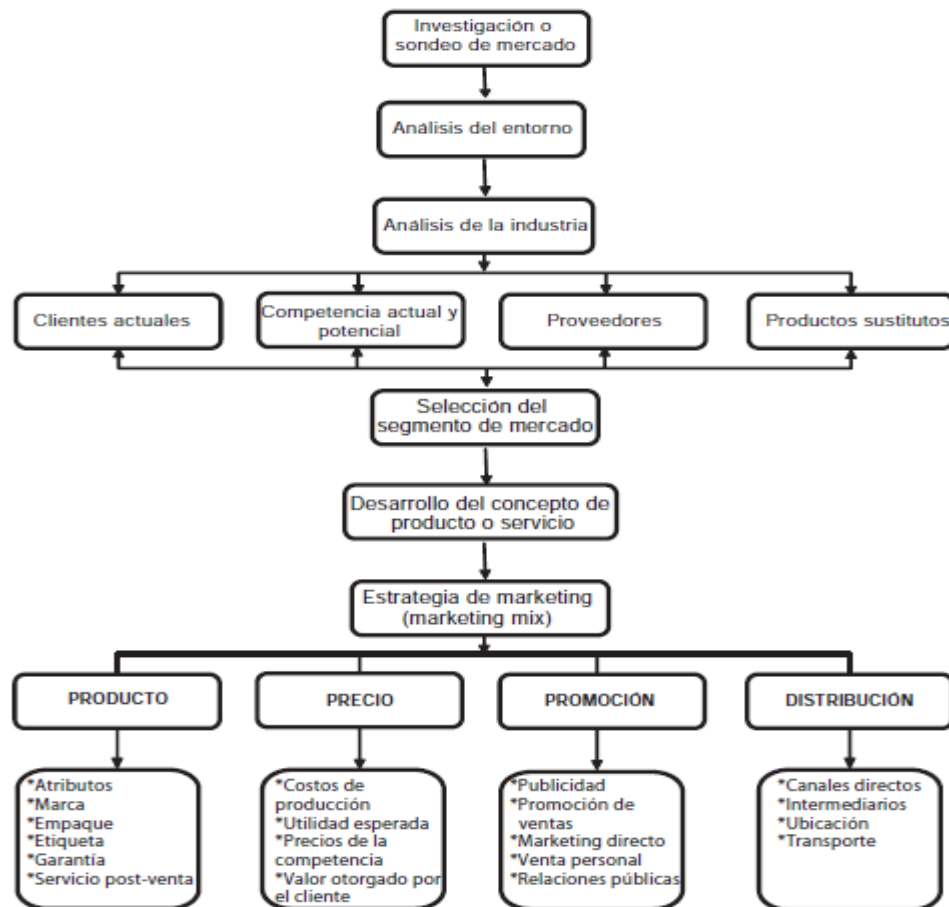
No obstante, la importancia de remarcar y desarrollar la mezcla de marketing el empresario debe definir:

- ¿Cuáles son las características del producto o servicio a ofrecer?
- ¿Cuál es el nivel de precio establecido?
- ¿En qué lugar se ofrecerá el producto o servicio o cuál será el canal de distribución?
- ¿Cómo se comunicará al público objetivo los beneficios y atributos de sus productos?
- ¿Quiénes tendrán el contacto directo con el cliente?
- ¿Cómo se brindará el servicio?
- ¿En qué condiciones ambientales se desarrollará el servicio, es decir cuál es la evidencia física del producto o servicio?

En tanto que, todas las ofertas se conforman de acuerdo a los elementos de la mezcla de marketing. En tal sentido, la oferta es más que el producto. Siendo una

propuesta de valor para la satisfacción de las necesidades del cliente (Kotler & Keller, 2006).

Figura 3. Proceso de desarrollo del Plan de Marketing



Fuente: (Kotler & Keller, 2006)

1.4.1.15. El CANVAS

Tu modelo de negocio. Clark, Osterwalder, & Pigneur, (2013), en el nivel de la economía más básica, un modelo de negocio se define como la lógica que subyace en el sostén económico para las organizaciones.

Es un término que sugiere un modelo de aplicación para las compañías, sin embargo, en las propuestas es que sea considerado como el negocio en una sola persona y sea utilizado esta herramienta para la modificación y la definición un modelo de negocio personal, como aprovechar los puntos fuertes y las aptitudes para su crecimiento personal como profesional.

Tiempos cambiantes, modelo de negocio cambiante. Actualmente, la agitación del mercado, es debido a factores que no se pueden controlar, como lo puede ser la recesión, drásticos cambios en la demografía, la creciente competencia internacional o los factores medioambientales (Clark, Osterwalder, & Pigneur, 2013).

Esos cambios también escapan al control de la mayoría de las empresas, pero tienen gran repercusión frente a sus modelos de negocios. Las empresas no le pueden hacer modificación a los entornos en el que trabajan, de modo que la única alternativa es el cambio en el modelo de negocio, e inclusive se puede crear uno nuevo para que continúe su competitividad.

Por lo tanto, el modelo nuevo de negocio puede ser un tanto disruptivo, provocando cambios que, a su vez, pudiendo crear nuevas oportunidades para algunos colaboradores, destruyendo el puesto de otros (Clark, Osterwalder, & Pigneur, 2013).

Para Marbaise, (2017) es una de las herramientas de estrategias con mayor popularidad a nivel mundial en el ámbito empresarial, es de gran ayuda si se desea crear empresa, buscando ideas revolucionarias como valor agregado variable, siendo el jefe de una empresa que desee imprimir dinamismo, insuflar cambios o en otro sentido encontrar nuevos segmentos de mercado, es por que como empresas se sueña con descubrir claves de éxito y cuanta más sencillez se tenga siempre será mejor.

El modelo CANVAS conocido en su abreviatura como BCM, permitirá crear modelos visuales y accesibles, legibles y comprensibles para todos gracias a los procedimientos no lineales, ya que se trata de un lienzo en el que se podrán plasmar y construir el modelo económico en una sola página, consiguiendo organizar más fácilmente las ideas en una plantilla con nueve casillas por lo que se podrá pasar de manera más rápida a la acción (Marbaise, 2017).

CANVAS de Osterwalder. El análisis de los modelos de negocio es una de las actividades claras de la consultoría de negocio, tanto de las oportunidades de negocio o dentro de los existentes que se puedan detectar. Por ende, no es extraño hablar de los consultores en una propuesta de valor. Y es que, los asesores de negocio se centran de manera habitual en el concepto para poder identificar el propósito de la compañía.

El CANVAS de Osterwalder o Lienzo de Osterwalder, es una herramienta fuertemente útil, con la que cuentan los mejores consultores de negocio como metodología, así como las mejores empresas de consultoría de negocio, el que permite realizar el análisis metodológico de cualquier negocio, de manera muy visual, lógica y estructurada.

Ante lo anterior cada vez más pymes contratan servicios de consultoría de negocio para seguir las buenas prácticas de las grandes compañías, de ahí que, hoy por hoy las pymes que contratan consultorías y hacen uso de sus servicios tienen grandes ventajas sobre su competencia. Ya que se pueden conocer en profundidad con más capacidad así mismos, implicando gran diferenciación en lo que tenga que ver con la competencia (Ortego, 2016).

1.4.1.16. Consultoría

Para Quijano (2006), es un servicio de asesoramiento especializado e independiente que apoya a las organizaciones para resolver sus problemas internos con soluciones específicas, basadas en una metodología de trabajo práctica y orientada. Se presta por empresas o profesionales (consultoras o consultores) con experiencia o conocimientos en un área determinada, que asesoran a personas, empresas, grupos de empresas, países u organizaciones en general. La consultoría implica la realización o la oferta de lo que hace o dice el consultor, que es un especialista en un asunto específico. La consultoría también es la transmisión de conocimiento y experiencia de un experto o un equipo de expertos hacia otros, con el fin de facilitar el logro de una meta. Es, en esencia, la búsqueda constante de conocimiento preparado para el beneficio de otros.

1.4.2. Estado del Arte

El estado del arte que a analizar tiene que ver con el plan de negocios en el consultorio de una institución educativa a nivel superior, teniendo en cuenta investigaciones o estudios considerando diferentes variables del problema.

Investigaciones internacionales

Según Huacác, (2021), existe la necesidad en las medianas empresas en cuanto a la aplicación de la ley 29783 de seguridad y salud en el trabajo en el ámbito de tratar los riesgos psicosociales. Según la autora, la ley en su artículo 56 menciona, cómo realizar la prevención de los riesgos psicosociales que hayan sido recurrentes en el espacio de trabajo para evitar los daños en la salud de los trabajadores, se propuso como objetivo del plan de marketing lo siguiente:

Poder conseguir en el primer año de funcionamiento a unos 10 clientes con ingreso de ventas de 200.000 soles.

Posicionamiento en el mercado de las consultoras en la gestión emocional, con el fin de generar las oportunidades en el negocio con la participación del mercado para la segmentación del mercado objetivo.

Satisfacer y fidelizar al cliente como objetivo fundamental, en el entendido que se basa en la calidad y cercanía con el cliente, para que se pueda dar recomendaciones por cuenta de los clientes, la estrategia de boca en boca es potente. Realizan la evaluación del desempeño de la siguiente manera:

Teniendo en cuenta que los consultores son free lance, brindando servicios profesionales, su desempeño será medido basándose en los resultados que se obtuvieron en sentido con la encuesta de satisfacción del cliente, con base en ello, se debe brindar retroalimentación respectiva para el ajuste de los aspectos que se vean necesarios

Según González, (2010), la sociedad y el estado hacían llamado a las instituciones de educación superior para que asumieran una postura socialmente responsable, por medio de proyectos que fueran encaminados a la generación de producción intelectual y desarrollo profesional y personal mejorando la calidad de vida en el individuo y su entorno más allá de empleados y estudiantes de la organización. Se vio la necesidad de desarrollar mecanismos que contribuyeran con el requerimiento; en la creación de consultorios en ciencia y tecnologías. Se tuvo como objetivo poner a disposición de organizaciones o comunidades que no están en condiciones de invertir en investigación, la ciencia y el conocimiento que de ella se derivan, además de estimular la formación de alumnos en los procedimientos científicos y la divulgación de la ciencia:

1. Ningún objetivo comercial con la pregunta deben tener los clientes, en tanto que el resultado de la investigación debe ser pública y la pregunta se debe hacer para el bien común.
2. Así, esparciendo preguntas individuales pueden no ser aceptadas, pero si los clientes también pueden ser necesaria la asistencia en la aplicación de los resultados, en tanto que los clientes deben poder usar los resultados de las investigaciones para lograr su misión.
3. Algunas veces las preguntas de estos clientes se aceptan como la investigación o investigación remunerados, al menos, subvencionado por el cliente, no obstante, los clientes pueden no tener los medios (completos) financieros para adquirir sus investigaciones por otro lado.

En el ámbito nacional:

De acuerdo a Macías, (2021), quien busca respuesta en la siguiente pregunta ¿Qué está pasando actualmente?, las MIPYMES, desde que hicieron su aparición en Europa, que es donde tiene sus antecedentes más representativos e hicieron su aparición cuando las empresas del citado continente tuvieron que recuperarse de estragos económicos de una forma rápida. Según el autor este tipo de empresas impulsan la economía regional y nacional en mayor medida, y para favorecerlas

existen muy pocas acciones, por lo demás en la región hace falta formación, capacitación, asesorías y consultorías, así mismo acceso a recursos físicos y financieros entre otros, impidiendo su crecimiento de manera sostenida, imposibilitando ser competitivas en un mercado que en constantes cambios se encuentra.

Se propuso el siguiente objetivo el diseño de una propuesta para la implementación de un consultorio empresarial para que, a través de él, la red de emprendimiento del CUEE occidente asesore y potencie el sector empresarial y cultural de la región del Occidente Antioqueño.

Como resultados se obtuvo que para darle solución a este objetivo específico se realizó dos herramientas diagnosticas una a nivel de emprendimiento y otra que puede ser aplicada a empresas maduras, ya establecidas en el mercado. A nivel de emprendimiento se realizó un archivo de Excel el cual será añadido como un archivo externo a este proyecto y en los anexos se podrán encontrar pantallazos del mismo; esta herramienta ayudara a evaluar y posteriormente identificar las áreas de intervención. Y a nivel empresarial la herramienta que también está construida en Excel, también será añadida como un archivo externo a este proyecto, pero a su vez se podrán encontrar pantallazos de su contenido en los anexos; esta herramienta se basó en 5 aspectos empresariales fundamentales los cuales son Administración de Operaciones Estrategias, Finanzas, Mercadeo, Gestión del Personal.

Finalmente, Bolívar & Vargas, (2017) en Colombia el 54% es informal, para el año 2016, ejemplizando esta situación, en el país habían registradas en cámara de comercio 2.518.181 millones de MI PYMES, entre personas naturales y las sociedades comerciales, así mismo existían para el citado año 1.359.818, que no se encuentran ni formalizadas ni constituidas legalmente, hubo renovación de más o menos 29.024 compañías en 2016, en el mismo periodo fueron creadas 6.633 nuevas empresas, no obstante, de las 35.657 sociedades entre renovaciones y nuevas 19.255, se encuentra en la informalidad formando ambientes de ilegalidad en la ciudad, por lo cual el gobierno municipal dejo de percibir ingresos por recaudo de impuestos, los que pudieron ser invertidos en infraestructura y educación, planes sociales o creando incentivos para muchos emprendedores.

Se propuso como objetivo el diseño de un plan de negocios para la creación de un consultorio tributario y contable, para las MI PYMES en la ciudad de Villavicencio en sus aspectos técnicos y organizacionales. En esta oportunidad, son consideradas fuerzas mayores al número de empresas informales y a los egresados que se encargarán de atender este número en los próximos años, debido a eso, el número de empresas informales, recibido una ponderación de 0,80 y el número de egresados 0,68, por ser dos de los factores a tener en cuenta porque el primero es uno de los dos mercados objetivos y el segundo son quienes sean el equipo de

profesionales que atenderán al número de empresas formales e informales, estas últimas en su proceso de legalización.

1.4.3. Marco Legal

La Oficina Jurídica está adscrita a la Rectoría de la Universidad del Valle. Su ámbito funcional está orientado a asesorar y apoyar, jurídicamente, los asuntos institucionales respecto de los cuales se demande su intervención.

En un estado social de derecho como el nuestro, y más aun tratándose de una institución universitaria de carácter oficial, las actuaciones de las personas, en su relación con la Universidad del Valle, están llamadas a proceder conforme a Derecho.

1.4.3.1. Misión

La de la Oficina Jurídica de la Universidad del Valle es asesorar a los órganos de dirección, así como a las autoridades académicas y administrativas de la Universidad de tal forma que sus decisiones se tomen conforme a Derecho.

Orientar la representación judicial y/o extra judicial de la Universidad.

1.4.3.2. Visión

La Oficina Jurídica será reconocida como una dependencia líder en el avocamiento y resolución de las necesidades jurídicas de las diferentes áreas que conforma la estructura organizacional de la Universidad del Valle.

1.4.3.3. Normativa Institucional

Estatuto:

ACUERDO No. 004 del 8 de Julio del 2016. Por el cual se expide el Estatuto de Contratación Administrativa de la Universidad del Valle.

Reglamentación:

RESOLUCIÓN No. 2.898 del 2 de septiembre del 2016. Por la cual se reglamenta el Estatuto de Contratación Administrativa de la Universidad del Valle

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN- MP-08-01-02. Define los procedimientos y actividades necesarias para la planeación, administración, ejecución y control de las contrataciones para la adquisición de bienes y servicios en aplicación del Estatuto de Contratación Administrativa de la Universidad del Valle.

RESOLUCIÓN No. 1.648 del 17 de mayo del 2005. Por la cual se adopta el Manual de Interventoría de Obras en la Universidad.

Estatuto de Personal Administrativo:

ACUERDO N°. 025 del 19 de diciembre de 2014. Por el cual se expide el Estatuto de la Administración del Personal Administrativo y de la Carrera Administrativa Especial de la Universidad del Valle.

ACUERDO N°. 024 del 4 de septiembre de 2015. Por el cual se modifica el Acuerdo 025 de diciembre 19 de 2014 - Estatuto de la Administración del Personal Administrativo y de Carrera Administrativa Especial -cargos vacantes de manera definitiva.

ACUERDO N°. 007 del 30 de septiembre de 2016. Por el cual modifica el Acuerdo N°.024 de septiembre 4 de 2015 - Estatuto de la Administración del Personal Administrativo y de la Carrera Administrativa Especial.

Estatuto General:

ACUERDO N°. 004 del 1 de octubre de 1996. Por el cual se modifica el Estatuto General de la Universidad del Valle.

ACUERDO N°. 015 del 27 de septiembre de 2001. Por el cual se modifica el literal g) del Artículo 15 del Estatuto General.

ACUERDO N°. 016 del 27 de septiembre de 2001. Por el cual se modifica el Estatuto General de la Universidad del Valle.

ACUERDO N°. 030 del 22 de diciembre de 2003. Por el cual se modifica el Estatuto General de la Universidad del Valle.

ACUERDO N°. 001 del 26 de marzo 26 de 2004. Por el cual se modifica el Estatuto General de la Universidad del Valle.

ACUERDO N°. 005 del 23 de abril de 2007. Por el cual se modifica el Capítulo IV del Estatuto General, Acuerdo 004 de 1996.

ACUERDO N°. 009 del 18 de diciembre de 2009. Por el cual se adiciona el Estatuto General de la Universidad del Valle.

ACUERDO N°. 008 del 4 de abril de 2014. Por el cual se modifica el Artículo 46 del Estatuto General de la Universidad del Valle.

Estatuto profesoral:

ACUERDO N° 007 del 1 junio de 2007. Por el cual se expide el Estatuto del Profesor de la Universidad del Valle.

Reglamentación para la elección del rector:

RESOLUCIÓN N°. 028 del 6 de Julio de 2007. Por la cual se reglamenta el proceso para la designación de Rector.

RESOLUCIÓN N°. 033 del 24 de agosto de 2007. Por la cual se establecen Garantías de igualdad entre los nominados en el proceso de designación de Rector.

RESOLUCIÓN N°. 042 del 13 de septiembre de 2007. Por la cual se modifican las normas que establecen garantías de igualdad entre los nominados en el proceso de designación de Rector.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNOS

2.1. REALIZAR UN ANÁLISIS DE ENTORNO DE LA CONSULTORÍA EMPRESARIAL EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Para poder organizar y realizar un posterior análisis de la información del entorno en general se ha dividido su contenido en seis dimensiones: Social, económico, demográfico, cultural, tecnológico y ambiental.

2.1.1. Entorno Social

En este entorno se pueden evidenciar cuales son las diferentes situaciones sociales que pueden interferir en las decisiones de carácter empresarial, debido a su interacción permanente con la organización. De acuerdo con el Informe Anual de Calidad de Vida en calicomovamos, (2021) afirma que: “el 2020 fue un año especial, pues se registró a nivel mundial una pandemia por Covid-19, el cual ha tenido impacto en todas las actividades humanas, pero su principal impacto fue directamente en la salud de las personas”. Según el estudio Global Entrepreneurship Monitor (GEM) realizado en Colombia, alrededor del 70% de la población adulta del país considera que el ser empresario es una excelente opción para desempeñarse en el ámbito profesional. Debido a esto, la cultura del emprendimiento cada vez más se ha instaurado en todos los ámbitos sociales cambiando así la imagen del emprendedor como una persona que sigue sus sueños (Portafolio, 2016).

Por otra parte, se analiza la variable de empleo, desde el punto de vista de la cantidad de puestos que generan las diferentes empresas a nivel nacional en Colombia. De acuerdo con una publicación en el periódico “Cinco Días”, González R.,(2020) afirma que las Pymes generan dos veces el empleo que generan las grandes empresas, superando así los 10 millones de empleos.

Tabla 1. Empleo generado según el tamaño de las empresas

Empresas por tamaño	Empleo	Tasa de variación %	
		mensual	anual
PYME (0-249 asalariados)	10.592.278	1,69	4,98
PYME sin asalariados (0 asalariados) ³	1.539.708	0,00	-0,68
PYME con asalariados (1-249 asalariados)	9.052.570	1,25	2,32
Microempresas (1-9 asalariados) ⁴	3.466.704	1,39	0,80
Pequeñas (10-49 asalariados)	3.076.535	1,69	3,09
Medianas (50-249 asalariados)	2.509.331	0,53	3,52
Grandes (250 o más asalariados)	5.683.057	2,26	4,98
Total Empleo	16.275.335	1,48	2,94

Fuente: González R., (2020)

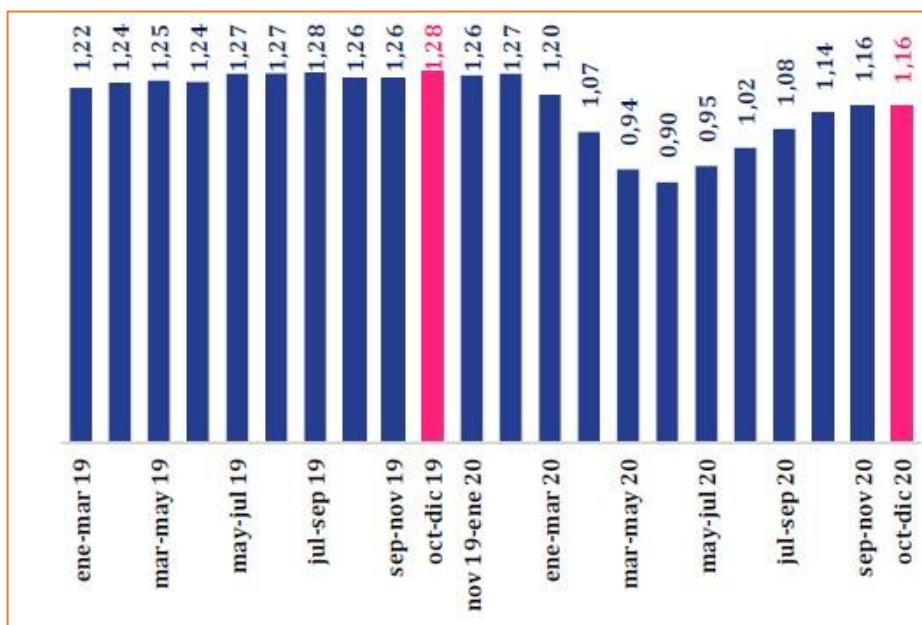
Tal como se evidencia en la anterior tabla, las Pymes lideran la lista con más de 9 millones de puestos de trabajo, estando conformadas por las Micro con un 21,3% de empleos, las Pequeñas con una participación del 18,9% y las Medianas con un 15,42%, para un total de 55,62% entre todas ellas, superando a las Grandes empresas quienes generan un 34,92% del total de los puestos de trabajo en Colombia.

Razón por la cual, es debido considerar que las Pymes son una rama importante que aportan a la economía nacional, y pueden representar clientes potenciales de las consultoras empresariales.

El desempleo en Colombia ha alcanzado un 13,7% en la tasa de desempleo para el año 2021 de acuerdo al DANE, lo que representaría un total de 3,35 millones de habitantes desocupadas. En comparación al año anterior, se evidenció una reducción del 2,2% (República, 2022).

De acuerdo con el informe de competitividad presentado por la Camara de comercio de Cali, (2021), el número de personas que estuvieron ocupadas en el último trimestre del año 2020 en Cali fue de 1.16 millones, lo que significó una disminución de 9,3% frente al mismo trimestre del año 2019 que reportó un total de 1.28 millones de personas ocupadas.

Figura 4. Número de ocupados (millones) Cali trimestre móvil enero -marzo 2019 – octubre diciembre 2020

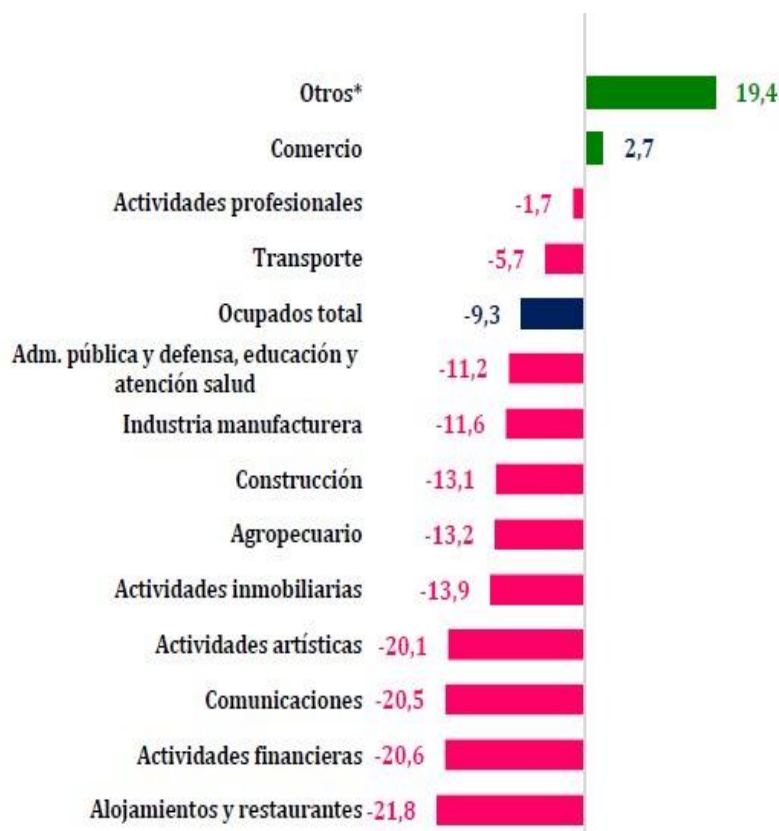


Fuente: cámara de comercio de Cali, (2021)

Como se puede observar en la anterior ilustración, desde marzo del 2020 el número de población ocupada en Cali fue disminuyendo con respecto a meses anteriores debido a las medidas restrictivas tomadas por el Gobierno Nacional con el fin de combatir la propagación del virus Covid 19, cabe resaltar que este acontecimiento busca revertirse de manera paulatina mostrando un aumento entre los meses de julio a diciembre, esto se debe, a una mayor flexibilidad de dichas medidas buscando así, comenzar un proceso de reactivación económica en el país.

Aquí, cabe resaltar que alojamiento y restaurantes, actividades financieras y comunicaciones fueron de los sectores en donde más hubo destrucción de puestos de trabajo, como se evidencia en la ilustración 2 (Camara de comercio de Cali, 2022)

Figura 5. Variación (%) de la población ocupada en Cali por rama de actividad octubre diciembre (2020 vs 2019)



Fuente: cámara de comercio de Cali, (2021)

Continuando con la exploración de este informe, se puede observar como el comercio de Cali presentó unos resultados positivos en este estudio, lo que significa, que esta es un área de impulso laboral y económico para la región, por lo tanto, es

apropiado decir que se necesitan desarrollar estrategias para fortalecer las debilidades que se presentan en otras actividades económicas de la ciudad y con ello contribuir a la implementación de herramientas adecuadas de cara al proceso de reactivación económica del país. Dicho esto, es importante para el sector de las MiPymes desarrollar estrategias como lo son:

- Reducción de costos, tanto administrativos, financieros como de operación.
- Generación de liquidez y de flujo de caja.
- Fijación de precios en base al costo.

Tabla 2. Análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno social

Variables del entorno	AM	am	OM	om
Ser empresario en Colombia			X	
Creación de empresa			X	
Generación de empleo en las PYME			X	
Generación de empleo en las grandes empresas		X		
Ocupados en Cali		X		
Reactivación económica			X	
AM: amenaza mayor – am: amenaza menor – OM: Oportunidad Mayor – om: oportunidad menor.				

Fuente: elaboración propia.

2.1.2. Entorno Económico

Las variaciones de acuerdo a Banco de la Republica Colombia, (2022), Variación mensual IPC octubre de 2022: 0.72% Valor de la UVR al 15 de noviembre de 2022: 320.8018, el dólar, el II TRIMESTRE 2022, PIB, Producto Interno Bruto igual a 12,6%, el IPC 0,72%, tasa de desempleo, 10,7% a septiembre, Dólar TRM, 4.806,07, UVR, 320,32, DTF (EA), 11,93%

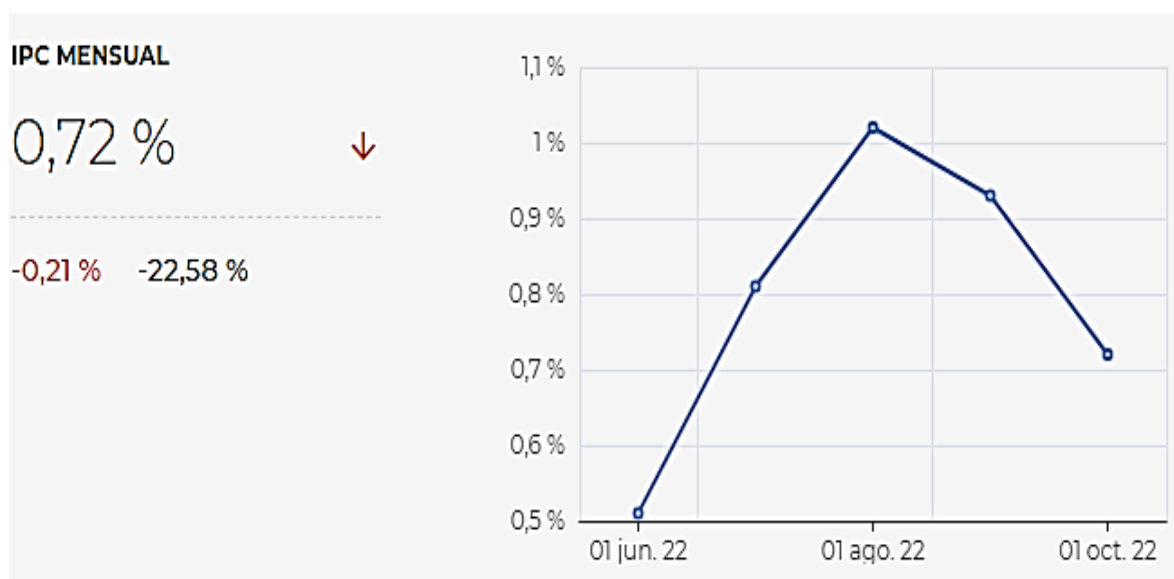
Es de suma importancia para el sector MiPymes y los emprendedores de la región la dimensión económica de su entorno. Dado que, en esta se evidencian los resultados de las diferentes fluctuaciones de un mercado cada vez más dinámico y globalizado que trae consigo oportunidades y desafíos para sus sectores y actividades empresariales. Al respecto, el Banco Mundial, (2021), sostiene que el país desde el año 2000, presentó un crecimiento sin interrupciones, que dio paso a que la economía se desarrollara de forma positiva por medio de un control fiscal, acompañado de una tasa representativa del mercado dinámica y adaptable, una estructura macroeconómica moderada con sostenimiento inflacionario, y a su vez, reduciendo los índices de pobreza. Además, Colombia redujo la pobreza a la mitad durante la última década.

Figura 6. Dólar spot



Fuente: La República,(2022)

Figura 7. IPC mensual



Fuente: La República, (2022)

Figura 8. PIB



Fuente: La República, (2022)

Por otra parte, debido a la pandemia COVID 19, el país se vio en la obligación de generar medidas restrictivas y de confinamiento que dieron lugar a un retroceso en el crecimiento económico del país. ANDI, (2021), determino que para el año 2020 casi todas las actividades económicas tuvieron una contracción, exceptuando aquellas que pudieron mantener sus operaciones durante el año y que su demanda no fue tan afectada.

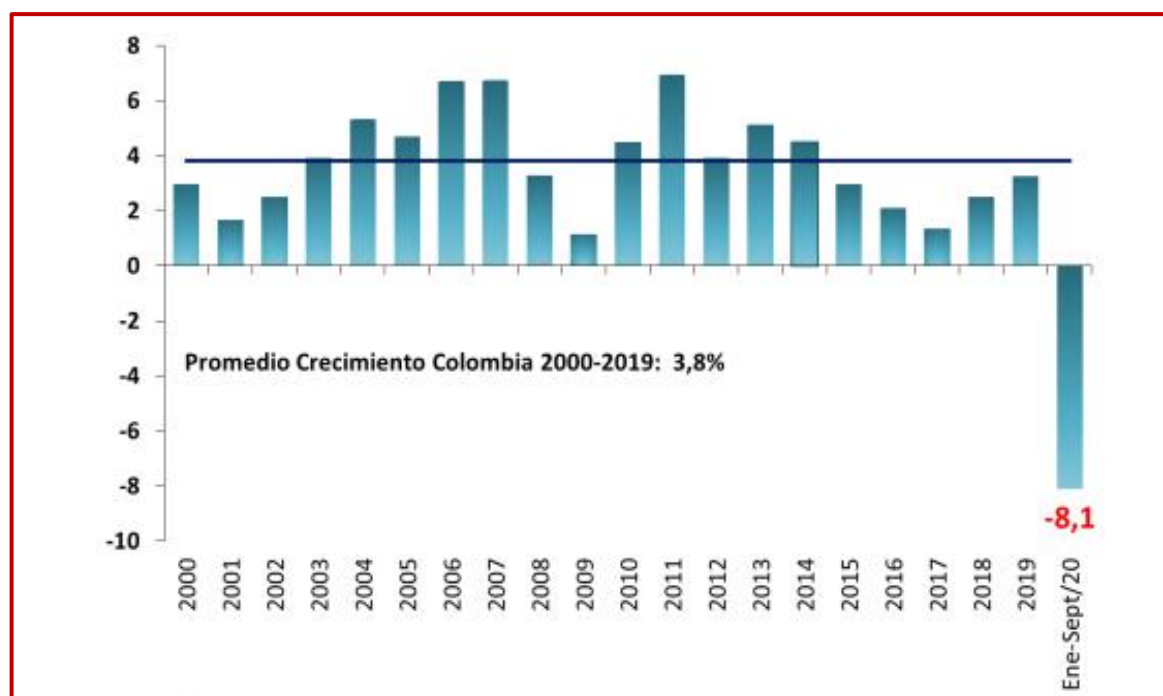
Tabla 3. Colombia: Crecimiento económico

	2019				2020			
	Trim I	Trim II	Trim III	Año	Trim I	Trim II	Trim III	Ene-Sept
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	1,1	-0,4	2,3	1,9	7,0	-0,1	1,5	2,8
Explotación de minas y canteras	5,0	1,2	0,6	2,0	-2,7	-21,6	-19,1	-14,5
Industrias manufactureras	2,8	0,4	1,6	1,6	-0,6	-25,4	-7,2	-11,1
Electricidad, gas, agua, saneamiento ambiental	3,0	2,6	2,8	2,8	3,4	-8,6	-4,2	-3,2
Construcción	-5,5	0,8	-3,8	-2,0	-9,1	-33,2	-26,2	-23,4
Edificaciones	-10,1	-5,4	-12,3	-8,6	-16,6	-39,3	-27,2	-27,6
Obras civiles	8,8	14,1	13,0	10,7	10,0	-22,1	-24,7	-16,2
Comercio, reparaciones, transporte, almacenamiento, alojamiento, servicios de comida.	3,5	4,6	6,2	4,8	1,7	-34,1	-20,1	-17,8
Información y comunicaciones	3,4	3,5	-0,2	1,7	1,4	-5,2	-3,2	-2,4
Actividades financieras y de seguros	6,3	4,4	7,9	5,7	2,1	1,0	1,5	1,6
Actividades inmobiliarias	3,0	2,8	3,1	3,0	2,6	2,0	1,8	2,1
Actividades prof., científicas y técnicas, servicios administrativos y de apoyo	3,3	3,5	4,1	3,7	3,0	-10,6	-6,1	-4,8
Administración pública y defensa; seguridad social, educación, salud humana y de servicios sociales	4,3	5,4	5,1	4,9	3,1	-3,7	-0,7	-0,6
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación, hogares	4,2	3,3	3,9	3,4	-3,2	-37,1	-29,7	-23,4
Valor agregado bruto	2,9	3	3,3	3,1	1,2	-15,8	-9	-8,1
Impuestos menos subvenciones sobre los productos	3,4	4,1	5,4	4,6	1,3	-15,9	-8,5	-7,8
Producto interno bruto	3,0	3,1	3,5	3,3	1,2	-15,8	-9,0	-8,1

Fuente: ANDI, (2021)

Sectores como la agricultura, las actividades financieras y las actividades inmobiliarias presentaron una variación del (2,8%), (1.6%) y (2,1%) respectivamente. Dicho esto, han logrado mantenerse en números positivos debido a que su demanda no ha sido tan afectada como el de otras industrias. Habría que decir también, que con respecto al PIB (Producto Interno Bruto) colombiano, este presentó un decrecimiento del (-8,1%) en el año 2020 en comparación con el crecimiento que tuvo en el año anterior de (3.3%). Hay que reconocer que la economía colombiana ha tenido un decrecimiento considerable en el último año, lo cual ha derivado en el cierre de muchas empresas del sector MiPymes.

Figura 9. Colombia crecimiento económico



Fuente: DANE, (2021)

Para el departamento del Valle del Cauca que se encuentra ubicado al suroccidente colombiano, mismo que se caracteriza porque su economía no depende del sector minero energético y por contar con un sistema de producción diversificado, le ha permitido desde el año 2014 tener un desempeño económico eficiente de cara a los ajustes registrados en los precios de las materias primas (Pérez et al, 2020).

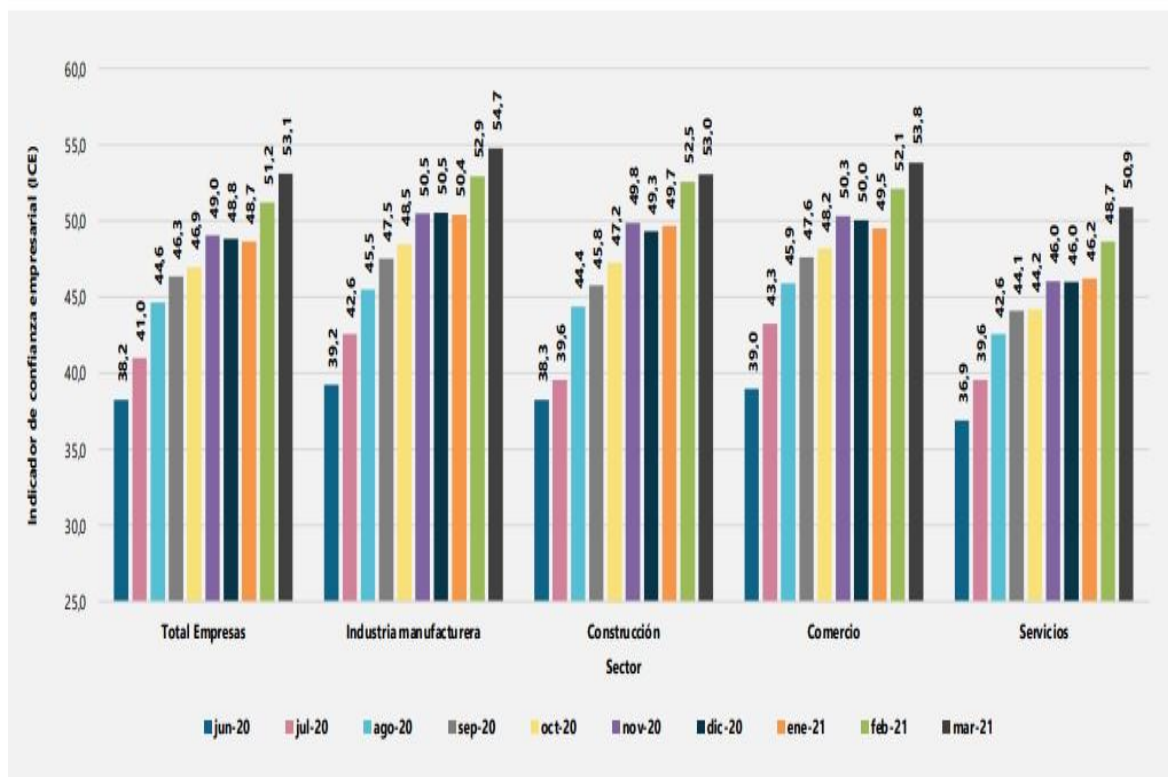
Por otro lado, la Comisión Regional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación del valle de cauca afirma que la relación del departamento con Colombia y el Mundo está representada en el hecho de contar con más de 10 colegios bilingües, 12 universidades en donde 4 de ellas cuentan con acreditación de alta

calidad y más de 40 instituciones de educación superior, lo que permite encontrar un talento humano diversificado en diferentes áreas del conocimiento (crcvalle, 2017, pág. 3).

Dentro de este contexto, no es de extrañar que según el informe “La Economía Naranja: generadora de oportunidades” presentado por la Cámara de Comercio de Cali. El Valle del Cauca haya sido el mayor exportador de bienes de Economía naranja entre los años (2011 - 2015) con una participación del 12,8% en este último año (Mena, Pinzón, & Ramos, 2020).

Las cifras presentadas por un estudio realizado por el DANE, (2021) en donde se buscaba medir el pulso empresarial en el 2021, identificó que el tejido empresarial colombiano presenta un mejoramiento en su nivel de confianza desde mediados del 2020 con un 53,1% para el mes marzo de 2021 (ver figura 7). Esto puede traducirse en un incremento de la producción, el mejoramiento del entorno en el cual se desarrolla el trabajo y la consecución de objetivos planteados.

Figura 10. Indicador de confianza empresarial – ICE Resultados para total nacional junio de 202 a marzo de 2021

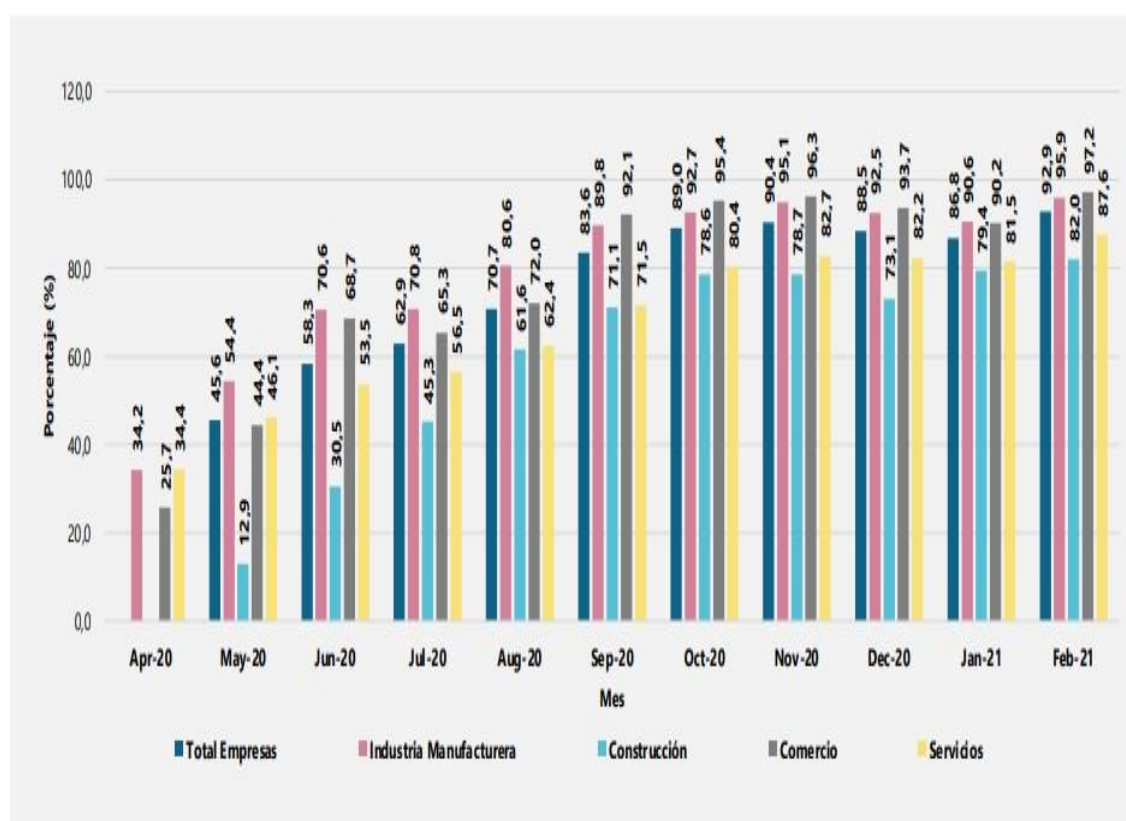


Fuente: DANE, (2021)

Estos sectores no presentan únicamente un aumento en su nivel de confianza como se evidencia en la gráfica anterior, hay que decir también que, según datos presentados por el DANE, (2021), han tenido un aumento en su nivel de operaciones desde abril del 2020 hasta febrero del 2021, (ver figura 8)

Esto significa, que la demanda del sector está viviendo un proceso de reactivación paulatina la cual obliga a las empresas a desarrollar estrategias que les permitan hacer frente a sus mercados.

Figura 11. Porcentaje de empresas con operación normal Según sectores abril de 2020 – febrero de 2021



Fuente: DANE, (2021)

Haciendo referencia al informe “Balance Económico 2020 y Perspectivas 2021 Valle del Cauca” presentado por la Cámara de Comercio de Cali en cooperación con el Grupo Coomeva este afirma que, el PIB del Valle del Cauca para el tercer trimestre del año 2020 decreció un 7,2% presentando así, un mejor desempeño frente al registro nacional (-8,0%) cabe resaltar que, entre el año 2014 y el año 2019 el

crecimiento promedio anual de la economía del Departamento fue mayor a la de Colombia (2,8% Vs. 3,1%) (Camara de comercio de Cali, 2022).

Adicionalmente, el mismo informe hace mención de que el número total de empresas creadas durante el 2020 fue de 313.266, lo que significó un decrecimiento de 9,4% con respecto a 2019. En el Valle del Cauca se registraron 28.839 empresas nuevas en 2020, una reducción de 5,4% respecto a 2019, como se ilustra en el grafico 1 (Gómez, 2021).

Figura 12. Número de empresas nuevas en Colombia y principales departamentos

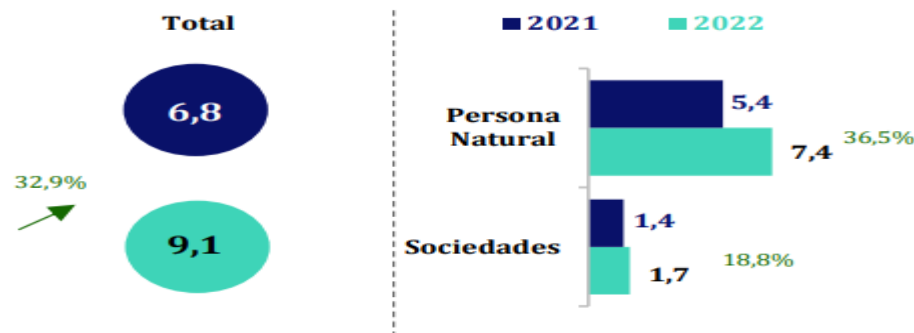


Fuente: Gómez, (2021)

A partir de los datos mostrados con anterioridad, nace la necesidad de plasmar como se encuentra la población Caleña frente al mercado laboral. Según el DANE en su informe Indicadores del Mercado Laboral 23 ciudades y áreas metropolitanas, la capital del Valle del Cauca presentó una mayor tasa de desempleo frente al registro nacional en el periodo de diciembre 2020 febrero 2021, al igual que presentó una tasa de desempleo del 19,3%, mientras que la tasa desempleo nacional fue de un (Gómez, 2021)

A continuación, se muestran la cantidad de empresas que han renovado su Registro Mercantil en la Cámara de Comercio de Cali para los periodos enero-febrero de los años 2021 y 2022.

Figura 13. Renovación del Registro Mercantil en la CCC periodo enero-febrero para el 2021 y 2022

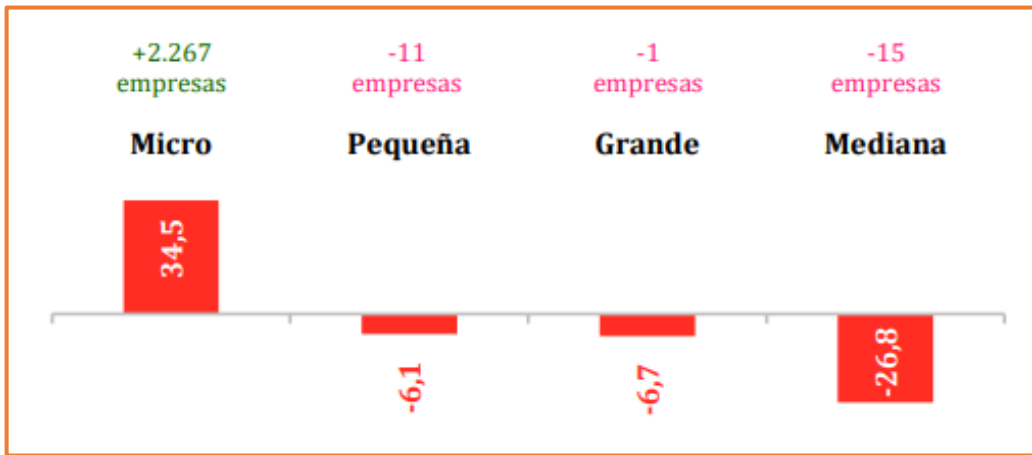


Fuente: Gómez, (2021)

En la anterior gráfica se puede observar para el año 2022 hubo un crecimiento general en la cantidad de empresas que hicieron su renovación del Registro Mercantil en comparación del año 2021, con una diferencia del 32,9%. Claramente, este aumento fue tanto para la categoría de personas naturales con un 36,5% como las de sociedades con 18,8%.

Estas cifras representan una mejora en el sector empresarial, desde el regreso de empresas que estuvieron en pausa como el surgimiento de nuevas, considerando este tiempo una buena oportunidad para crear nuevas oportunidades. Así mismo, un dato interesante es conocer la cantidad de empresas que han renovado su Registro Mercantil ante la Cámara de Comercio de Cali de acuerdo a su tamaño.

Figura 14. Variación anual de la renovación del Registro Mercantil en la CCC entre el año 2021-2022



Fuente: (Gómez, 2021)

De acuerdo con estos datos (gráfica 3), las microempresas son las únicas que presentan una cifra positiva en esta dinámica, alcanzando la suma de 2.267 empresas de más que renovaron para el año 2022 en comparación al año 2021. Por otro lado, las empresas pequeñas, medianas y grandes presentaron una cifra negativa, lo cual puede justificarse al hecho de que muchas de ellas en Pandemia no lograron continuar con su actividad, cerrando sus actividades comerciales.

Tabla 4. Análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno económico

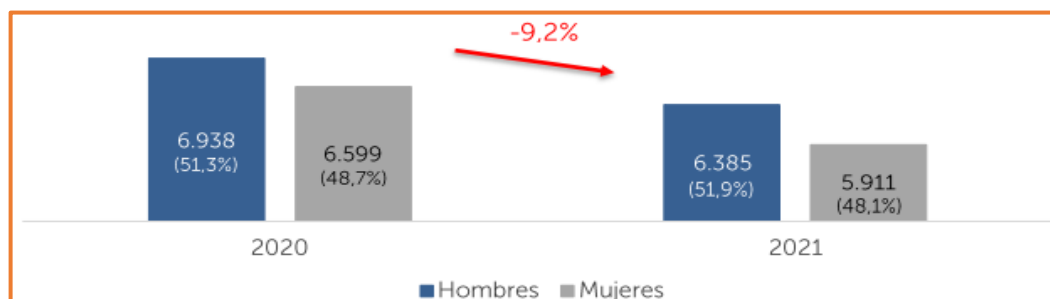
Variables del entorno	AM	am	OM	om
Decrecimiento de la economía colombiana	X			
Diversificación del Talento humano				X
Aumento en el nivel de confianza del sector empresarial			X	
Aumento en la tasa de desempleo en el departamento	X			
Reforma Tributaria		X		
AM: amenaza mayor – am: amenaza menor – OM: Oportunidad Mayor – om: oportunidad menor.				

Fuente: Elaboración propia.

2.1.3. Entorno Demográfico

Los nacimientos en el Municipio de Cali han presentado una disminución para el año 2021, siendo 12.296 nacidos vivos, es decir, un 9,2% menos que para el año 2020 donde se tuvieron 13.537 nacidos vivos. La siguiente gráfica divide cada grupo en hombres y mujeres, sin evidenciar algún cambio notorio en la baja de nacimientos. (calicomovamos, 2021)

Figura 15. Nacimientos en Cali según el sexo Enero-Julio (2020-2021)

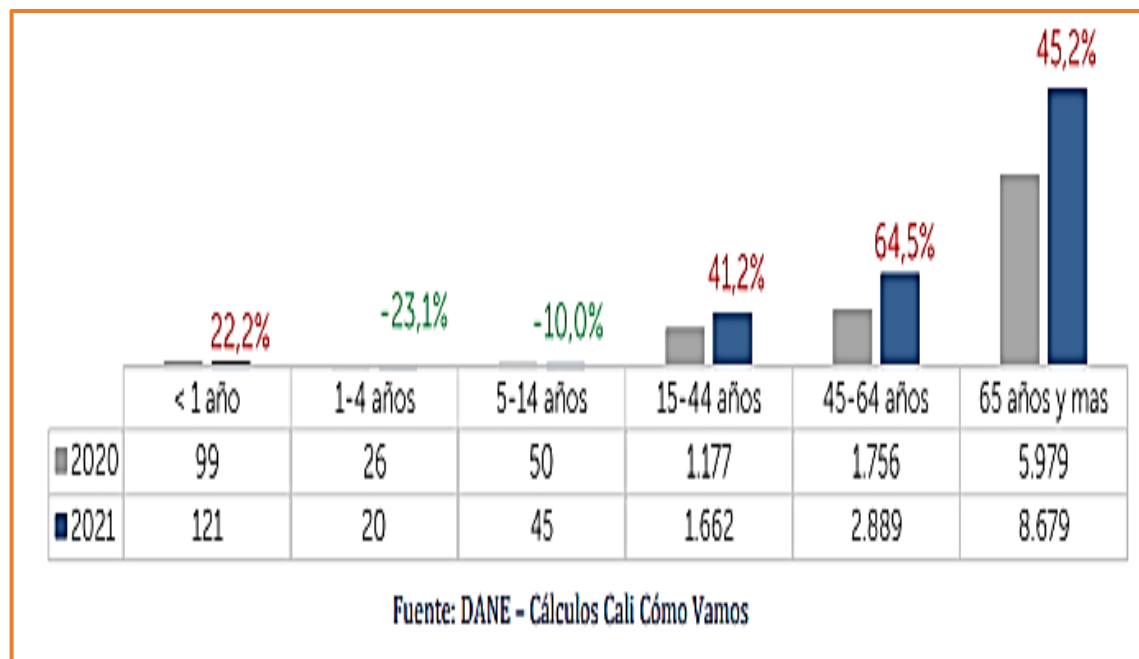


Fuente: (Cali Cómo Vamos, 2021)

Para el primer semestre del 2021, se dieron 58 nacimientos en promedio diarios en la ciudad de Cali. (Cali cómo vamos, 2021)

Por otra parte, se encuentra la tasa de mortalidad con el fin de identificar que grupos poblacionales son más vulnerables ante incidentes que conlleven la muerte.

Figura 16. Defunciones por grupos de edad primer semestre 2020-2021



Fuente: (Cali Cómo Vamos, 2021)

Como se puede observar, el grupo más vulnerable son las personas de 65 años o más, alcanzando casi las 6 mil personas para el año 2020 y superando las 8 mil para el 2021, presentando un incremento del 45,2% en defunciones. Otro de los grupos mayormente afectados, ha sido de las personas entre los 45 y 64 años, donde se evidenció un aumento en la mortalidad de casi 3/4 partes (64,5%). En tercer lugar, se encuentra el grupo entre los 15 y 44 años con aumento del 41,2%. Este aumento para el primer semestre del año 2021 en comparación del 2020 también se debe al incremento en casos de Covid, lo que ha llevado a aumentar las causas de muerte.

Otra variable para tener en cuenta en un análisis demográfico es la esperanza de vida, la cual según Portafolio (2021) en Colombia es de 76,7 años, estando por encima de países como Hungría, Letonia, Lituania y México. Uno de los sucesos que más perjudica dicha variable ha sido la pandemia por COVID-19.

Tabla 5. Análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno demográfico

Variables del entorno	AM	am	OM	om
Decrecimiento de nacimientos en Cali		X		
Defunciones en Cali	X			
Esperanza de vida				X
AM: amenaza mayor – am: amenaza menor – OM: Oportunidad Mayor – om: oportunidad menor.				

Fuente: elaboración propia.

2.1.4. Entorno Cultural

El clima del país y los factores geográficos ayudan a resaltar la diversidad cultural que hay en él, pasando por su gastronomía, riqueza natural, formas de ver la vida, así como las diferentes formas de vestimenta que se presentan a lo largo y ancho de su territorio (absolutviajes, 2018).

La cultura de la región pacífica se divide en dos zonas, pacífico centro norte, inicia desde bocas de San Juan hacia el norte llegando a la frontera con Panamá, abarca el departamento del choco en su totalidad, y la zona centro sur, la cual va de bocas del río San Juan hasta la frontera con el Ecuador el cual abarca el departamento del Valle del Cauca, Cauca y Nariño.

Folclor: Instrumentos:

- Guasa (Pacífico Sur)
- Marimba (Pacífico Sur)
- Cununo (Sur y Norte)
- Flauta de Carrizo (Pacífico Norte)
- Tambora (Norte y Sur)

Origen Del Folclor Chocoano. El folclor chocoano es originario en su mayoría del África con una mezcla española, teniendo en cuenta que casi la totalidad de sus habitantes u oriundos son de raza negra.

Entre las celebraciones populares más importantes están:

- Las Fiestas de San Pacho, en el Chocó, a partir del 20 de septiembre.
- El Festival del Currulao, en Tumaco.
- El Carnaval del Fuego, en Tumaco.
- La Procesión de la Virgen de Atocha, en Barbacoas.

- El Festival folclórico del Litoral Pacífico en Buenaventura
- Carnaval de Negros y Blancos (Pasto) (Gutiérrez, 2015).

Con respecto al emprendimiento, en Colombia existe una cultura emprendedora fuerte, siendo este el cuarto país ante la TEA, por su gran actividad emprendedora en el mundo según El Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2021).

Lo anterior se puede corroborar debido a la tradición empresarial del Valle del Cauca, la cual posee compañía con más de 150 años en el mercado como lo es el grupo Manuelita, grupo Coomeva y Tecno químicas entre otras grandes industrias. (Diario la República, 2014)

En el artículo Reactivación económica para sectores vulnerables con estrategia Círculos Solidarios se afirma que la secretaría de desarrollo económico y la Corporación Fomentamos, buscan unir esfuerzos de índoles técnicos, financieros y administrativos para poder desarrollar estrategias que permitan capacitar y educar el tejido empresarial y social de Santiago de Cali en temas de emprendimiento, economía solidaria y colaborativa (Ceballos, 2020).

Según un artículo del periódico El Tiempo los trabajadores del país consideran que los líderes empresariales tienen gran empatía (Pérez, 2020). Esto último quiere decir que el empresario colombiano y especialmente el vallecaucano cuenta con habilidades que le permiten desarrollar una buena relación interpersonal con su entorno, además de implementación de estrategias que permitan destacar al empresario vallecaucano y a sus empresas en el mercado logra que el proceso de reactivación económica sea beneficioso, no solamente para el desarrollo de la economía de la región, si no que ayuda al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de esta.

Por otra parte, el patrón de consumo en Colombia es de gran necesidad reconocerlo, ya que permite a las organizaciones identificar qué grupo poblacional tiene una mayor probabilidad de consumir su producto o servicio.

De acuerdo con un informe realizado por el BBVA (2021) afirma que: “Las personas entre 35 y 44 años son las que más gasto hacen en el país, tanto hombres como mujeres. Los mayores de 65 años son los que menos aportan al gasto agregado nacional”.

Tabla 6. Análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno cultural

Variables del entorno	AM	am	OM	Om
Diversidad étnica y cultural				X

Cultura empresarial				X
Educación emprendedora				X
Liderazgo empresarial			X	
Patrones de consumo				X
AM: amenaza mayor – am: amenaza menor – OM: Oportunidad Mayor – om: oportunidad menor.				

Fuente: elaboración propia.

2.1.5. Entorno Tecnológico

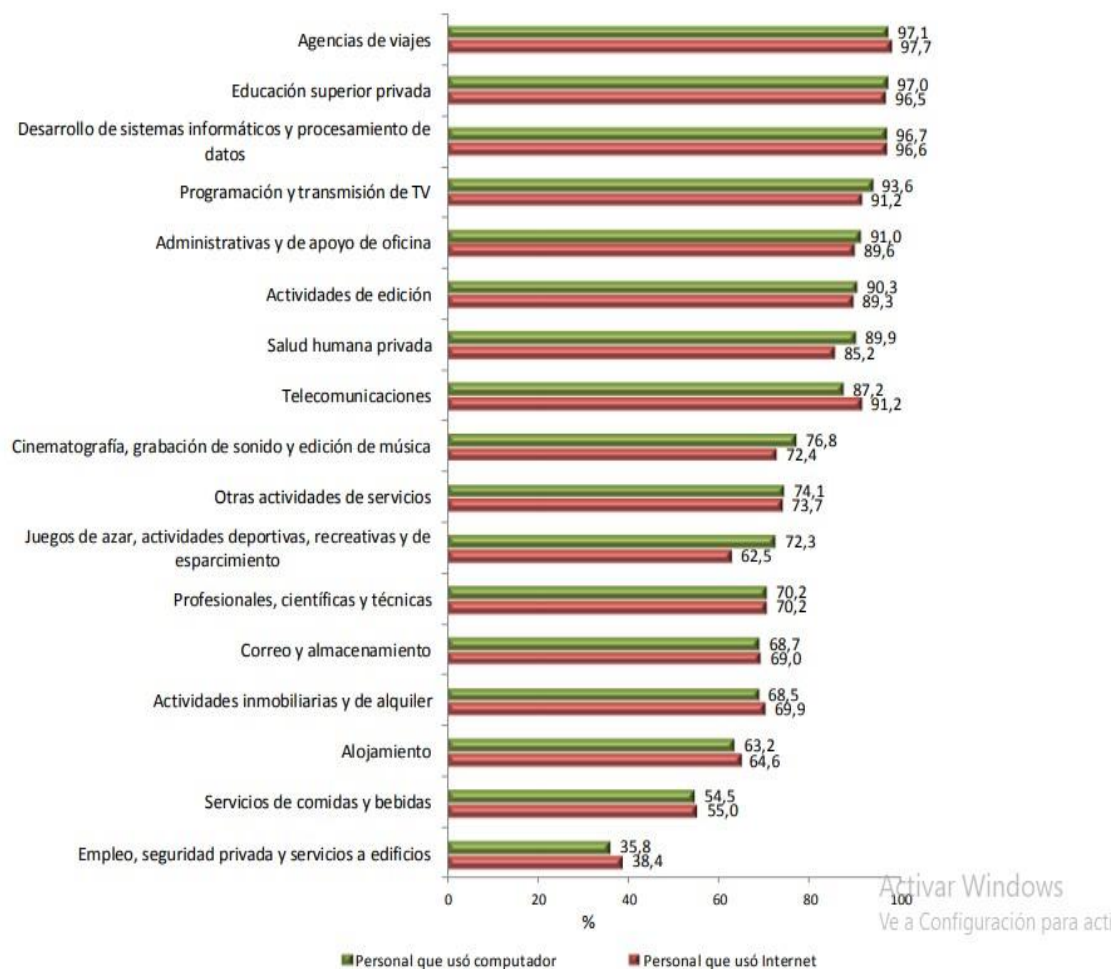
En el Plan Nacional de Desarrollo 2019 – 2022 se ha establecido como estrategia para el fortalecimiento del sector empresarial colombiano promover el acceso y adopción de tecnologías para el sector MiPymes con el fin de aumentar su productividad en el mercado nacional, así como en el exterior, permitiendo que puedan contar con la información y asistencia técnica necesaria para el buen funcionamiento de su actividad económica. (Bancolombia, 2019)

El desarrollo del sector MiPymes pasa por la implementación de mecanismos como lo son las tecnologías de la información, dado que, esta les proporciona la posibilidad de jugar un papel competitivo en las economías globalizadas de hoy, con el fin de seguir siendo un soporte para la generación de riqueza en las regiones y sus economías. Dicho de otra manera, y haciendo énfasis en un artículo publicado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Min TIC) de Colombia la implementación de tecnologías permite a las micro, medianas y pequeñas empresas simplificar sus procesos de gestión, facilitar la toma de decisiones, mejorar la comunicación interna y externa, satisfacer las necesidades y expectativas del cliente y por último permiten la expansión de la empresa. (Min TIC, 2020)

Partiendo de lo dicho anteriormente, el 74% de las MiPymes formalizadas del país cuentan con conexión a internet, utilizando las redes sociales como medio para dar a conocer su marca y promover sus productos y servicios. (Min TIC, 2015)

Según las cifras presentadas en un estudio realizado por el DANE las actividades relacionadas con viajes, así como de educación y desarrollo de sistemas informáticos fueron aquellas que presentaron un mayor porcentaje de personas ocupadas que tenían acceso a computadores e internet en el año 2018. Por otro lado, se evidencia como las actividades administrativas y de apoyo a oficinas tuvieron una participación importante con un 91% del personal haciendo uso de computadores y un 89,6% haciendo uso del internet como se observa a continuación:

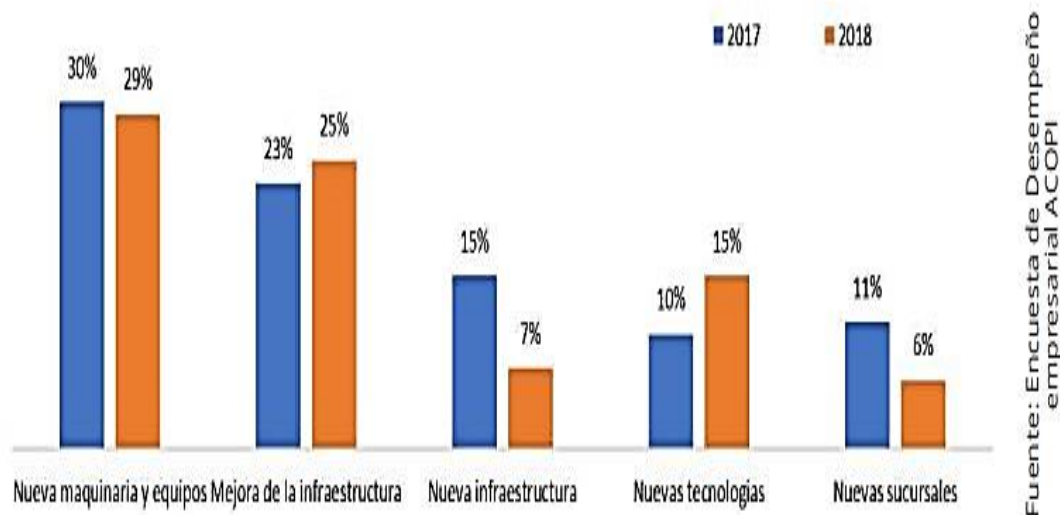
Figura 17. Porcentaje de personal ocupado que utilizó computador e internet para su trabajo, según actividad de servicios



Fuente: ANDA, archivo nacional de datos, (2019)

Por otra parte, a nivel nacional la inversión en el desarrollo de nuevas tecnologías se vio rezagada entre los años 2017 y 2018. Dado que, la mayor parte de la inversión realizada por el sector fue destinada a la adquisición de nueva maquinaria y equipos para mejorar sus infraestructuras teniendo estas una participación del 28% y 25% para el año 2018 en inversión respectivamente, mientras que la inversión en nueva tecnología fue de un 15% para este mismo año como se muestra en la siguiente gráfica:

Figura 18. Brechas Tecnológicas Panorama de Pymes, destinos de la Inversión



Fuente: Acopi, (2020)

En este orden de ideas, cabe resaltar que, según datos del DANE, en Colombia las personas de 5 y más años de edad que poseen teléfono celular aumentó, pasando de un 73% en 2018 a un 73.8% para el 2019, de estos últimos el 79.9% reporta poseer un teléfono inteligente. Para este mismo año, el 51,9% de los hogares a nivel nacional poseía conexión a Internet, siendo el Valle del Cauca el segundo departamento con mayor porcentaje de conectividad con un 69.4% (DANE, 2021) .

Ahora bien, según un artículo publicado por la revista portafolio Colombia es el único país en Latinoamérica en donde el efectivo es el método de pago que más usado con un 48.7% de la población haciendo uso del mismo, dicho esto, también advierte que el país logro una importante reducción en esta materia en un 13,1%. (Portafolio R. , 2020)

Por otra parte, según el artículo ¿Cómo ha sido el avance de los pagos digitales en 'tiempos de pandemia'? publicado por el periódico El tiempo, (2021), 3 de cada 4 transacciones bancarias en Colombia se hicieron vía digital, de hecho, afirma que 6 de cada 10 colombianos redujeron el uso del efectivo y pasaron a utilizar cuentas bancarias y billeteras digitales.

De acuerdo a la información planteada, Colombia presenta notables oportunidades de crecimiento y desarrollo para el sector empresarial, dado que, los avances en tecnologías de la información y la comunicación no han pasado desapercibidos por la sociedad, presentando de esta manera un aumento en el uso de la misma y como consecuencia una mayor cercanía entre la oferta y la demanda de productos y servicios, lo cual impulsa directamente el aumento de productividad de las

empresas, así como su efectividad en su sistema de recaudo, generando así mayores alternativas de pago, entre otros beneficios.

Tabla 7. Análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno tecnológico

Variables del entorno	AM	am	OM	om
Acceso de las Pymes a las TIC			X	
Conexión a internet en el sector MiPymes			X	
Aumento de usuarios de las TIC				X
Brecha digital entre las MiPymes		X		
Acceso a un Smartphone por parte de usuarios				X
Uso de medios de pago electrónico				X
AM: amenaza mayor – am: amenaza menor – OM: Oportunidad Mayor – om: oportunidad menor.				

Fuente: Elaboración propia.

2.1.6. Entorno Ambiental

El Valle del Cauca tiene unas condiciones ambientales privilegiadas gracias a su ubicación costera, sus diversos pisos térmicos y zonas de vida, una gran oferta hídrica, ecosistemas estratégicos y biodiversidad. Pese a lo dicho, existe un agotamiento de los recursos naturales debido a actividades económicas como la minería y el monocultivo que ponen en riesgo la sustentabilidad del territorio y su capacidad de competitividad (Navarrete, Restrepo, & Jiménez, 2014).

Debido al gran número de ventajas ecológicas que ofrece la región, no cabe duda de que es realmente relevante hacer frente al tema ambiental, tomar posición de adaptabilidad y generar esfuerzos más profundos para la preservación adecuada de todo el entorno. Dicho esto, “Los bionegocios son una alternativa inteligente y sostenible de crecimiento económico y competitividad, ya que potencian de manera articulada los procesos productivos con el cuidado del medio ambiente y el aprovechamiento eficiente de los recursos naturales” (Guzmán, 2020).

Ahora bien, Según el informe de competitividad No. 6 presentado por la CRC VALLE, las principales empresas pertenecientes a este sector en el Valle y Norte del Cauca registraron ventas en el año 2017 por 10,6 billones COP. Así, el Valle de Cauca se presenta como el segundo productor agrícola del país, durante el periodo 2007 -2017 fue el segundo mayor productor de frutas del país solo por debajo de Antioquia y es el principal departamento cogenerador de energía eléctrica a partir de biomasas en Colombia (Competitividadvalle, 2018).

Según un artículo de La República, Fenalco destaco a las empresas que han logrado disminuir su huella de carbono o apoyan iniciativas en pro del medio

ambiente, esta investigación determinó que el 31% son medianas empresas, el 29% son pequeñas y el 8% son micro (Venegas, 2019).

Las empresas además de ser rentables deben acogerse a las diferentes regulaciones ambientales que existen con el fin de beneficiar al desarrollo sustentable de las regiones y el de su actividad económica, estas deben apuntar al desarrollo de modelos económicos sustentables como el de la economía circular, el cual busca el desarrollo del país equilibrando el avance productivo del mismo. Las organizaciones con el cuidado medio ambiental le permiten al país:

- Minimizar el consumo de recursos para las empresas que hagan uso de este tipo de modelos.
- Ser pionero en el desarrollo de innovación empresarial que permita que los diferentes sectores productivos de la economía crezcan de manera amigable con el medio ambiente.
- Crear valor al proceso productivo de las empresas.

Tabla 8. Gasto total de productores del gobierno en servicios específicos de actividades ambientales, según actividades de protección ambiental y gestión de recursos.

Clasificación de las Actividades Ambientales - CAA	2019	2020 ^p	Variación anual 2020 ^p - 2019 (%)	Participación 2020 ^p (%)
Actividades de protección ambiental				
1.0 Protección de la atmósfera y el clima	151.609	87.080	-42,6	1,8
2.0 Gestión de aguas residuales	1.996.778	1.390.410	-30,4	28,9
3.0 Gestión de residuos	415.192	265.860	-36,0	5,5
4.0 Protección y recuperación del suelo, aguas subterráneas y superficiales	537.206	157.601	-70,7	3,3
5.0 Reducción del ruido	7.177	25.744	258,7	0,5
6.0 Protección de la biodiversidad y los paisajes	1.470.082	891.106	-39,4	18,5
8.0 Investigación y desarrollo	48.026	108.951	126,9	2,3
9.0 Otras actividades de protección del ambiente	2.102.219	1.888.859	-10,1	39,2
Total actividades de protección ambiental	6.728.288	4.815.611	-28,4	100,0
Actividades de gestión de recursos				
10.0 Gestión de recursos minerales y energéticos	1.137	1.397	22,8	0,4
11.0 Gestión de recursos madereros	18.411	11.818	-35,8	3,3
12.0 Gestión de recursos acuáticos	521	953	82,8	0,3
14.0 Gestión de recursos hídricos	134.101	325.955	143,1	91,5
16.0 Otras actividades de gestión de recursos	42.771	15.956	-62,7	4,5
Total actividades de gestión de recursos	196.942	356.080	80,8	100,0

Fuente: Departamento administrativo nacional de estadística, (2021)

Ahora bien, haciendo revisión del boletín técnico Cuenta ambiental y económica de las actividades ambientales y transacciones asociadas 2019 – 2020, se evidenció que entre los agentes económicos especializados que hay en Colombia, el gasto total en protección ambiental por parte del gobierno tuvo un decrecimiento del 28.4% con respecto al 2019 y que en las únicas actividades de protección ambiental en donde hubo un incremento del gasto gubernamental son la investigación y desarrollo en un 126.9% y la reducción de ruidos con un 258.7% para este mismo año (Departamento administrativo nacional de estadística, 2021)

Por otra parte, se puede observar como la gestión de los recursos que es la encargada de evitar su agotamiento tuvo un balance positivo para el año 2020 con un crecimiento del 80.8%, en donde la gestión de los recursos hídricos fue la de mayor participación con un 91.5% mismo porcentaje que deja de lado la gestión de recursos madereros, acuáticos y de minerales y energía. Es necesario resaltar que el gobierno como agente económico que procura mejorar el bienestar ambiental quedó en deuda con el país, debido a las cifras y porcentajes que presentó para el año 2020 en su gasto tanto en actividades de protección ambiental, así como en actividades de gestión de recursos (Departamento administrativo nacional de estadística, 2021).

Habría que decir también, que durante el desarrollo de ese mismo periodo 2019-2020, las ventajas ambientales que generaron los otros productores especializados fue de un impacto positivo, teniendo en cuenta que, el gasto en actividades de protección ambiental como lo son la gestión de aguas residuales y de desechos aumentaron un 6.3%. Cabe resaltar que, el ítem con mayor participación para dicho gasto fue el de gestión de residuos no peligrosos con un 38.8%, seguido por los ítems de gestión de residuos peligrosos y gestión de agua residuales con un 32.3% y un 28,9% respectivamente (Departamento administrativo nacional de estadística, 2021).

Tabla 9. Gasto de otros productores especializados en servicios específicos de actividades ambientales, según actividades de protección ambiental

Actividades ambientales	2019	2020 ^P	Variación anual 2020 ^P - 2019 (%)	Participación 2020 ^P (%)
Actividades de protección ambiental				
2.0 Gestión de aguas residuales	1.444.694	1.470.020	1,8	28,9
3.0 Gestión de residuos no peligrosos	1.951.765	1.977.377	1,3	38,8
3.3 Gestión de residuos Peligrosos	1.397.473	1.647.600	17,9	32,3
Total	4.793.933	5.094.997	6,3	100,0

Fuente: Departamento administrativo nacional de estadística, (2021)

Según el artículo “Liderazgo ambiental, el protagonista en 2021 en el Valle del Cauca” publicado por el periódico El Espectador (2021), el contexto sobre el cual se desarrolló la estrategia de la CVC para gestionar el impacto ambiental en el año 2021 da referencia a la importancia de la conservación y reforestación como criterios claves para mitigar el impacto negativo generado en el medio ambiente por culpa del calentamiento global. Dicho esto, con la implementación de programas como “Valle más verde” el departamento logro sembrar 4 millones de árboles y 1 millón quinientos mil peces en diferentes zonas húmedas de toda la región. Como consecuencia de este tipo de actividades, la CVC aseguró que el Valle del Cauca se destacó en temas de liderazgo ambiental.

Tabla 10. Análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno ambiental

Variables del entorno	AM	am	OM	om
Agotamiento de los recursos naturales		X		
Aumento de los bionegocios				X
Crecimiento agrícola en el Valle del Cauca				X
Disminución de la huella de carbono en las MiPymes			X	
Adaptación a las regulaciones ambientales			X	
AM: amenaza mayor – am: amenaza menor – OM: Oportunidad Mayor – om: oportunidad menor				

Fuente: Elaboración propia.

2.1.7. Entorno jurídico

Ley 2234 de 2022. Esta ley promueve la política de emprendimiento social, la cual establece los lineamientos para la construcción de Emprendimiento Social, para el desarrollo de soluciones a los problemas sociales, culturales y ambientales, como motor de transformación e innovación a nivel nacional y regional; asimismo, fomentar su reconocimiento y fortalecimiento por parte del Gobierno Nacional, de las entidades públicas, los gobiernos locales y departamentales, el sector privado, así como otros actores estratégicos del ecosistema de emprendimiento social. (Función Pública Administrativa, 2022)

Ley de fortalecimiento empresarial. Con el fin de generar un entorno favorable para ayudar al crecimiento y fortalecimiento de emprendimiento en el país, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a través de iNNpulsa Colombia formuló y presentó el proyecto de la Ley de Emprendimiento, a través del cual se busca establecer un marco regulatorio que propicie la creación fortalecimiento y la sostenibilidad de los emprendimientos colombianos. (Innpulsa Colombia, 2020)

Ley 2069 de 2020. Esta Ley tiene por objetivo establecer un marco regulatorio que propicie el emprendimiento y el crecimiento, consolidación, sostenibilidad y

desarrollo empresarial con el fin de aumentar el bienestar social y generar equidad. (Función pública , 2022)

Tabla 11 Análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno jurídico

Variables del entorno	AM	am	OM	om
Leyes de emprendimiento			X	
Leyes de fortalecimiento empresarial			X	
Leyes de desarrollo empresarial			X	

AM: amenaza mayor – am: amenaza menor – OM: Oportunidad Mayor – om: oportunidad menor.
Fuente: Elaboración propia.

2.1.8. Entorno Político Gubernamental

Política pública de emprendimiento social. La ley 2234 del 2022, Dentro de la elaboración y aplicación de la política pública de emprendimiento social, de que trata la presente ley, que garantizará la inclusión y práctica de un enfoque territorial y diferencial étnico y campesino, que reconozca y atienda las características, condiciones y realidades propias de cada región y especialmente de la población perteneciente a comunidades étnicas y campesinas del país. (Función Pública Administrativa, 2022)

Política nacional de emprendimiento. Esta Política Nacional de Emprendimiento tiene como objetivo generar condiciones habilitantes en el ecosistema emprendedor para la creación, sostenibilidad y crecimiento de emprendimientos que contribuyan a la generación de ingresos, riqueza y aumentos en la productividad e internacionalización empresarial. Esta política va dirigida a todos los emprendimientos y busca conectar la política social para la generación de ingresos con la política de desarrollo empresarial para la generación de riqueza, apuntando comprehensivamente a la reactivación del ciclo virtuoso del crecimiento y al aumento en la productividad. (CONPES, 2020)

Política de formalización empresarial. Esta política propone un plan de acción para mejorar la relación beneficio costo de una empresa para ser formal, que será implementado, entre otras, por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el Ministerio del Trabajo, el Ministerio de Salud y Protección Social, el Departamento Nacional de Planeación y el Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Estas acciones buscan disminuir la carga regulatoria de las empresas para convertirse en formales, apoyar a las empresas para que materialicen los beneficios de la formalización y fortalecer las actividades de IVC al cumplimiento de las regulaciones. (CONPES, 2020)

Tabla 12. Análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno político

Variables del entorno	AM	am	OM	om
Política pública de emprendimiento social			X	
Política nacional de emprendimiento			X	
Política de formalización empresarial			X	
AM: amenaza mayor – am: amenaza menor – OM: Oportunidad Mayor – om: oportunidad menor.				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. Resumen de las oportunidades y amenazas mayores de los entornos

Variables del entorno	AM	am	OM	om
Decrecimiento de la economía colombiana	0.2			
Diversificación del Talento humano				0.1
Aumento en el nivel de confianza del sector empresarial			0.2	
Aumento en la tasa de desempleo en el departamento	0.1			
Reforma Tributaria	0.2			
La alta valoración del emprendimiento en Colombia			0.3	
La pandemia de COVID-19	0.3			
El crecimiento sostenido de la economía colombiana			0.4	
La variabilidad de los indicadores macroeconómicos	0.2			
La disminución de los nacimientos en Cali				0.1
El aumento de la mortalidad en los grupos de edad más productivos	0.2			
La riqueza y diversidad del folclor de la región pacífica				0.2
El patrón de consumo de las personas entre 35 y 44 años		0.1		
El Plan Nacional de Desarrollo 2019 - 2022			0.3	
La brecha digital entre diferentes actividades económicas		0.1		
El auge de los bionegocios			0.4	
El agotamiento de los recursos naturales	0.3			
La Ley 2234 de 2022			0.2	
La Ley 2069 de 2020	0.2			
La política pública de emprendimiento social			0.2	
La política de formalización empresarial	0.1			
Total	1.8	0.2	2.0	0.6

Fuente: Elaboración propia.

3. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA CONSULTORÍA EMPRESARIAL

3.1. PRESENTACIÓN DEL SECTOR

La consultoría empresarial en ciencias de la administración de Univalle es un proyecto que busca fortalecer la red empresarial de la región, ofreciendo soluciones estratégicas y operativas a las empresas que necesitan mejorar su rendimiento y eficiencia. Para ello, cuenta con un equipo de expertos que brinda servicios de planificación estratégica, optimización de procesos y gestión del cambio, adaptados a las necesidades específicas de cada cliente. La consultoría se diferencia de otras por su propuesta de valor única, basada en un profundo entendimiento del sector, que está en constante evolución, y de las tendencias, competidores y oportunidades que existen en el mercado. El plan de acción de la consultoría incluye estrategias de marketing y ventas, así como alianzas estratégicas con otros actores de la red empresarial, para lograr sus objetivos y metas, y contribuir al desarrollo de la administración pública y al cumplimiento de los fines del Estado.

3.2. AMBIENTE COMPETITIVO

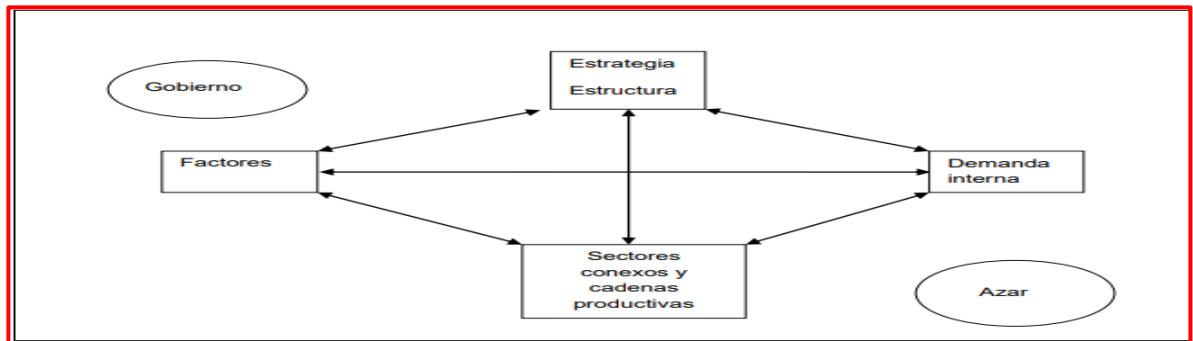
3.2.1. Diamante competitivo

Se trata del esquema gráfico relacionado con los niveladores a nivel micro, los que influyen de manera decisiva para que un país, una región, la comunidad o incluso una compañía, verdaderamente sean competitivos. Según Porter, (2003) inicialmente sintió que era una cooperación para los países, pero al pasar del tiempo observo que los beneficios en el esquema sobre todo se daban en el plano empresarial y en ciertas regiones o comunidades.

En sus principales aportes Porter, con el diamante sugiere que hay concretas razones para que cada país, sector de la economía, región o las mismas compañías, sean más competitivos que otros. Por lo tanto, se analizan los factores generadores de ventajas competitivas, y como ejemplo de la marca que se consolide como la primera de su campo.

En el sector de la consultoría Betancourt, (2015) sostiene que el diamante competitivo se estudia, como la herramienta de análisis del ambiente competitivo y la manera como las regiones en una nación hacen su contribución estimulando a las industrias y sus organizaciones para obtener y contener ventajas estratégicas. Se resalta la importancia del análisis del ambiente competitivo al que se ve enfrentado una organización; para ello retoma a Porter creador del modelo de Diamante Competitivo que busca explicar el ambiente en el que nacen las organizaciones y en el que aprenden a competir

Figura 19. Diamante competitivo



Fuente: Porter, (2003)

3.2.1.1. Condiciones de los factores productivos

Algunas empresas de consultoría, grandes y pequeñas, siguieron colaborando como expertos eficientes que contribuían a reducir los costes. Otras preferían un enfoque más global, analizando la relación entre las diversas funciones gerenciales y el efecto compuesto sobre la productividad de una mejor combinación de todos los factores productivos. Asimismo, comenzaron a aparecer nuevos métodos relacionados con la productividad en el mercado de los servicios de consultoría, que captaron la atención de los clientes de la industria y otros sectores.

Posición geográfica del Valle del Cauca privilegiada, que genera la posibilidad de establecimiento de diferentes empresas en la región, lo que a su vez genera oportunidades para la prestación de servicios de consultoría.

En el sector de la consultoría, en los factores básicos, sólo la ubicación geográfica le da una oportunidad de desarrollo al mismo, debido a que el ejercicio de esta actividad no produce bienes, sino que se enfoca en la prestación de un servicio.

A diferencia de lo anterior, los factores básicos comprenden la tierra, la ubicación geográfica, condiciones climáticas, los recursos naturales, capital y mano de obra calificada o semicalificadas, como son:

Tierra. Por extensión Cali es la segunda ciudad más grande del país al poseer un área de 564 km² y una longitud de 17 km de Sur a Norte y 12 km de Oriente a Occidente. La ciudad forma parte del Área Metropolitana de Santiago de Cali, junto con los municipios aledaños a ésta. Fue fundada el 25 de julio de 1536 por Sebastián de Benalcázar, lo que la convierte en una de las ciudades más antiguas de América.

Datos generales Santiago de Cali:

- Altitud 995 m s.n.m
- Clima 23 °C
- Extensión Municipal de Santiago de Cali 564 KM2
- Idioma Español
- Moneda Peso colombiano
- Predomina la Población Blanca y La Negra en la Costa Pacifica

Cali es una ciudad cosmopolita combinando su arquitectura antigua con el creciente modernismo de sus calles y edificios. Es también reconocida por su diversidad étnica, cultural e igualdad social (Variedades de Colombia, 2022).

La proyección de su población al año 2022, según DANE, (2021) es de 2.542.586 habitantes de acuerdo a la información del DANE, de los cuales el 98,6% habita en el área urbana y el 1,4% en la rural, la cual presenta una subdivisión en las características de su geografía que permite reconocer a rasgos generales dos zonas con una marcada diferencia topográfica: la zona plana del valle geográfico del río Cauca y la zona de montaña de la cordillera Occidental; desde el pie de loma hasta la divisoria de aguas con la cuenca del litoral Pacífico; sus farallones, colinas, serranías aluviones y playones (Variedades de Colombia, 2022).

Ubicación geográfica

Latitud: al norte: Cerro de Tatama 5° 00' 30».

Al Sur La Balsa: 3° 05' 35»

Longitud: Al Este. Páramo de Barragán. 75° 41' 32»

al oeste Bocas del Naya 77° 00' 33»

Altitud: Farallones de Cali: 4.080 m Sobre el nivel del Mar.

Límites Municipales Santiago De Cali:

Al norte: Municipios de La Cumbre y Yumbo

Al oriente: Municipios de Palmira, Candelaria y Puerto Tejada

Al sur: Municipio de Jamundí

Al occidente: Municipios de Buenaventura y Dagua (Variedades de Colombia, 2022).

Recursos Naturales. Toda vez que se constató que el puesto de control y vigilancia fue contratado y pagado por el DAGMA, ante la grave situación que se presenta en el Parque Nacional Natural Farallones de Cali, el cual enfrenta diversas problemáticas ambientales que incluyen temas como ocupación ilegal, extracción de recursos de fauna y flora, cultivos ilícitos, explotación minera ilegal, siendo esta última una de las actividades que mayor impacto está causando sobre el mismo.

Esta situación es alarmante debido a la bioacumulación y biomagnificación de elementos químicos como el mercurio en la cadena trófica presente en estos

cuerpos de agua que sumados los impactos ya descritos afectan directamente la producción de agua los diferentes ecosistemas y la población de la cuenca media del Río Cali; se resalta que estas aguas son utilizadas para el abastecimiento del acueducto de San Antonio que surte al 20% de la población del Distrito de Santiago de Cali.

Igualmente, en la actividad de siembra de árboles y empujar como Factor de Calidad, no se logró mejorar la calidad eco sistémica del Distrito de Santiago de Cali, enfocado a la restauración y/o preservación de la conectividad urbana-rural de los corredores ambientales naturales, además de equilibrar el impacto que se genera por la construcción de infraestructura propuesta para el lugar (Carabalí, 2021).

Capital. En cuanto a la distribución de la población, Cali es una ciudad habitada por gente joven según estadísticas del DANE. El grueso de la población es menor de 40 años. También se observa que la edad promedio de las mujeres es mayor a la de los hombres.

La composición étnica de Cali es: Mestizos y blancos 73,3%, afrocolombianos 26,2% e indígenas 0,5%; un aspecto destacado de la población caleña, es el alto porcentaje de población afro-colombiana, lo que hace que el Distrito de Santiago de Cali sea una de las urbes latinoamericanas con mayor población de raza negra; la influencia afro-colombiana en la cultura caleña es evidente en los aspectos musicales. La principal fuente abastecedora de agua para consumo humano es el río Cauca, que surte aproximadamente un 80% de la población, el 20% restante es abastecido de las fuentes río Cali y Meléndez.

La zona rural del municipio de Cali, está conformada administrativamente por 15 corregimientos: Navarro (comuna 51), Hormiguero (comuna 52), Pance (comuna 53), La Buitrera (comuna 54), Villacarmelo (comuna 55), Los Andes (comuna 56), Pichindé (comuna 57), Leonera (comuna 58), Felidia (Comuna 59), El Saladito (Comuna 60), La Elvira (comuna 61), La Castilla (comuna 62), La Paz (Comuna 63), Montebello (Comuna 64) y Golondrinas (Comuna 65), conformados en total por 103 veredas y 112 asentamientos distribuidos en 16.358 predios que representa una población de 36.825 personas (Datos suministrados por el CALI Rural) (Carabalí, 2021).

Recurso Humano. Las localidades están dotadas de talento humano (Alcalde local y equipo de servidores públicos), recursos (fiscales, tecnológicos, de infraestructura, etc.) y funciones específicas, que se asignan teniendo en cuenta múltiples criterios y variables que -entre otros- incluyen las particularidades socioculturales, económicas, físicas, ambientales, del área territorial que se defina para su gestión, al igual que a partir del análisis de la(s) funcionalidad(es), bienes y/o servicios (por ejemplo, oferta empresarial, educativa, de servicios, de vivienda, de recreación, etc.)

que brinda el conjunto de actores y factores presentes en esa parte del territorio a las demás.

La propuesta Cali Distrito Especial busca acercar el gobierno a las localidades, con un nuevo espíritu y narrativa, fortalecer la institucionalidad en las localidades, multiplicar e instalar espacios modernos para el encuentro y diálogos con la comunidad, definir presupuestos participativos, fortalecer el capital humano y su capacidad de gestión, asumir los retos y las crisis y conflictos socio-ambientales (Rojas, 2021).

En especial, en un proceso de transformación de tal envergadura, el sector educativo en todos sus niveles y sobre todo las universidades deben cumplir un papel protagónico y estratégico, no sólo en el análisis teórico-conceptual de vanguardia, sino también en la formación de los ciudadanos del futuro, gerentes y gobernantes necesarios, así como de los líderes sociales con las capacidades y los valores que demandan un desafío histórico de esta dimensión (Escobar , 2018).

Infraestructura Multimodal. Santiago de Cali, octubre 5 de 2021. Con un concepto multimodal se construye el Plan Vial Departamental del Valle del Cauca para la vigencia 2021-2030, hoja de ruta para las inversiones públicas en infraestructura de transporte terrestre, aéreo, fluvial y ferroviario.

La infraestructura de transporte será un gran dinamizador de la reactivación económica, “es por eso que junto con el Ministerio venimos trabajando en el Plan Vial Decenal, que es un plan multimodal donde no solamente se tienen las vías en pavimento o concreto, sino que también todo el sistema de carreteras, todo el sistema fluvial, marítimo, aeroportuario y ferroviario”, indicó Frank Alexander Ramírez, secretario de Infraestructura del Valle.

Este documento que avanza en un 95% será presentado a la Asamblea. “Es la hoja de ruta, nos permitirá también a nosotros como Gobierno departamental avanzar en un propósito importante que es la política pública en materia de infraestructura de transporte y poder seguir avanzando en esta estrategia de la Ruta Invencible por el Valle”, precisó el funcionario.

El Gobierno del Valle Invencible y el Grupo de Apoyo a la Regiones del Ministerio de Transporte también han venido acompañando a los diferentes municipios del departamento en la construcción de sus planes viales municipales. Hoy municipios como Argelia, Dagua, Bolívar, El Dovio, Palmira, Tuluá, Jamundí, Calima, Zarzal, Yotoco, La Cumbre, El Cerrito, Cartago y Buga, se encuentran en un estado de avance importante en este proceso (Gutiérrez, 2021).

Tecnología, Ciencia e Innovación. La Universidad del Valle y la Alcaldía de Santiago de Cali se unieron, en alianza, para presentar esta propuesta cuyo objetivo es generar espacios públicos en el Valle del Cauca, que permitan el disfrute y goce

de la Ciencia, Tecnología e Innovación con enfoque interactivo y cultural. Esta propuesta busca impulsar las actividades para la creación del Centro de Ciencia San Fernando, el cual tiene un plan arquitectónico a 3 años, pero que se espera, con este proyecto comenzar a beneficiar a la población del Departamento mediante el diseño y puesta en marcha de experiencias museales científicas temporales e itinerantes, incluyendo el desarrollo de diseños, producción y plan de itinerancia

El principal impacto de este proyecto es la generación permanente de procesos, espacios y experiencias de apropiación social del conocimiento, resultado del trabajo conjunto entre el Centro de Ciencia y la universidad, a través de actividades relacionadas con la producción, intercambio, comprensión y uso de los saberes y conocimientos en torno a asuntos de interés social, promoviendo la reflexión crítica frente al uso y aplicación que hace la sociedad del conocimiento (Vicerrectoría de Investigaciones, 2022).

Costos competitivos. Cali, destino competitivo:

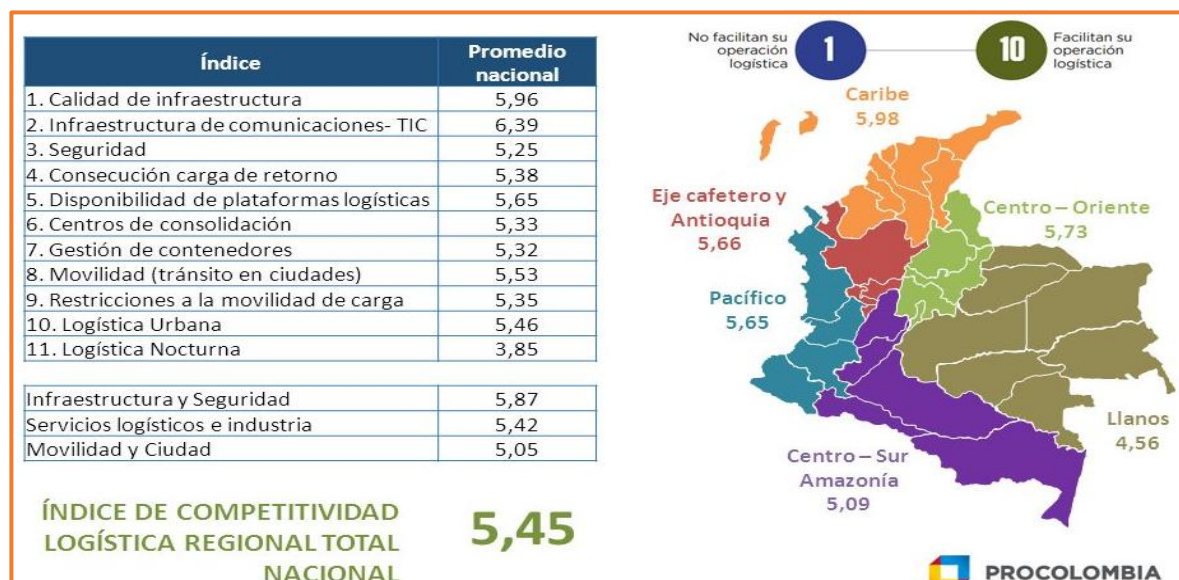
Según datos de la Cámara de Comercio de Cali son más de 800 las compañías vinculadas a la Economía Digital en la capital del Valle del Cauca que integran ese clúster, el cual en el 2020 facturó cerca de \$2,8 billones y han crecido un 7 por ciento en ventas, en promedio, en los últimos cinco años.

En cuanto a compañías extranjeras, países como Estados Unidos, Nicaragua, Costa Rica, Argentina, Uruguay, y Francia, son los que más han generado inversiones de los sectores BPO y servicios TI en el Valle del Cauca.

Por otro lado, las empresas de Business Process Outsourcing (BPO) que están en la región son: DirecTv, TaskUs, Alorica, Sitel y Accedo; en cuanto a empresas de tecnología figuran: Encora, Moove It, Etix, Endava, Globant. Los Centros de Servicios Compartidos son operaciones también de mucho interés y alto valor agregado. Sobre esta línea, el Valle del Cauca cuenta con operaciones de alta sofisticación como el Centro de Excelencia de Colgate.

Algunas de estas compañías, como Endava, Globant, y Accedo, ya estaban presentes en otras ciudades del territorio colombiano, pero en los últimos dos años decidieron expandir sus operaciones en la capital del Valle del Cauca, atraídas por la propuesta de valor que tiene esta región. Gracias a ello, también hay empresas de capital foráneo -como Encora, TaskUs, Sitel y Alorica- que han decidido penetrar en el mercado colombiano a través de Cali.

Figura 20. Índice de competitividad logística regional



Fuente: Lagos, (2015)

3.2.1.2. Encadenamiento productivo, clúster, sectores conexos de apoyo y redes.

Se formó inicialmente como un grupo empresarial para disminuir costos y desarrollar proyectos conjuntos para la instalación y comercialización del software, dejando a un lado la consultoría, desarrollo y soporte del software, hoy en día con las políticas industriales desarrolladas por el Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación, ampliaron sus horizontes, desarrollando aplicaciones, software, servicios de TI y conexos, y en el año 2016 fue galardonada como la segunda mejor iniciativa clúster del país

Para Lara, (2009) la cooperación vertical, implica a las compañías en sectores semejantes en dimensión y maneras de operar, que se basa en el establecimiento en el mercado, trae como consecuencia el trabajo común en las organizaciones, para sus ventas en común siendo la parte más frecuente de este tipo de cooperación vertical. Igualmente, recurriendo a la consultoría, asistencia al crédito, asesoría por compañías, ya que las asociaciones empresariales juegan y desempeñan un papel definitivo en el clúster.

Asociación Iberoamericana de Coaches Comerciales. La empresa Asociación Iberoamericana De Coaches Comerciales se encuentra situada en el departamento de Bogotá, en la localidad Bogotá y su dirección postal es CARRERA 7 29 34 OF 701, Bogotá, Bogotá. Asociación Iberoamericana de Coaches Comerciales está constituida como una ENTIDAD SIN ANIMO DE LUCRO.

Asociación Iberoamericana abre programa de coaching comercial en Cali. La Asociación Iberoamericana de Coaches Comerciales (AICC) llega a Cali con el programa de coaching y liderazgo transformacional. Una certificación que permitirá conocer el modelo de desarrollo humano integral de la organización.

El ejercicio ejecutivo y práctico busca desde herramientas como la programación neurolingüística, neurociencias y la psicología aplicada, fortalecer el potencial del ser humano, su liderazgo y elevar el nivel de resultados.

Desde hoy hasta el sábado gerentes, líderes comerciales, vendedores y profesionales afines con la administración y mercadeo se darán cita en el Hotel Spiwak para conocer de manera personal las bases, modelos y herramientas del coach comercial.

La AICC cuenta con alianza en 23 países iberoamericanos donde su tarea es "consolidar un modelo global a través de la certificación internacional y el programa 'Practitioner en Coaching Comercial' dirigido a elevar la actividad comercial desde rutas éticas" (El tiempo, 2021).

Asociación Colombiana de Consultores Empresariales. La empresa Asociación Colombiana de Consultores Empresariales tiene como domicilio principal de su actividad la dirección, CARRERA 11 D 118 A 44 en la ciudad de Bogotá, Bogotá. El teléfono de Asociación Colombiana De Consultores Empresariales es el 6016373447. Esta empresa fue constituida como ENTIDAD SIN ANIMO DE LUCRO y se dedica a Actividades de consultoría de gestión. Si necesita más información sobre Asociación Colombiana De Consultores Empresariales regístrese y acceda gratis a más información de la empresa.

Ayc Asesores Y Consultores Empresariales S.A.S., en Cali. La empresa Ayc Asesores Y Consultores Empresariales S.A.S., tiene como domicilio principal de su actividad la dirección, CARRERA 102 25 83 TORRE 4 A en la ciudad de CALI, VALLE. El teléfono de Ayc Asesores Y Consultores Empresariales S.A.S., es el 3174230949. Esta empresa fue constituida como SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA y se dedica a Actividades de contabilidad teneduría de libros auditoría financiera y asesoría tributaria.

Mesa Sectorial de Consultoría Empresarial (MSCE). Las Mesas Sectoriales son el espacio natural de concertación con el sector productivo, gubernamental y académico para desarrollar la gestión del talento humano por competencias generando conocimiento transferible a la formación profesional.

Figura 21. Actores



Fuente: <https://www.sena.edu.co>

¿Quiénes la conforman? En estas participan voluntariamente gremios, empresarios, sector público, organizaciones de trabajadores, centros de investigación y oferentes educativos. Están conformadas por representantes del Gobierno, Sector Productivo y Sector Académico. El ámbito de las Mesas Sectoriales es de carácter nacional y sectorial, y tienen su domicilio en el lugar del Centro de Formación que ejerce la Secretaría Técnica.

Deberes de los integrantes de las Mesas:

- Proponer mecanismos de gestión para el trabajo de la Mesa Sectorial. Cuya función central es la aprobación de Normas.
- Aportar información que permita elaborar los planes anuales de trabajo regional y nacional.
- Garantizar la participación de un integrante de su organización a los consejos generales de mesa sectorial.
- Fomentar el uso los productos de la Mesa Sectorial en su organización.

- Aportar talento humano idóneo en la conformación de los equipos técnicos para la elaboración y verificación de los productos de la Mesa Sectorial.

Servicio Nacional de Aprendizaje. El Servicio Nacional de Aprendizaje y Empleo (en sus siglas: SENA) es un establecimiento público de educación en Colombia que ofrece formación gratuita con programas técnicos, tecnológicos y complementarios. Está adscrito al Ministerio del Trabajo de Colombia y goza de autonomía administrativa.

Institución constituyente. Colombia:

El Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, nace en 1957, mediante el Decreto-Ley 118 del 21 de junio de 1957, como resultado de la iniciativa conjunta de los trabajadores organizados, los empresarios, la iglesia católica y la Organización Internacional del Trabajo. Es un establecimiento público del orden nacional, con personería jurídica, patrimonio propio e independiente y autonomía administrativa, adscrito al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la República de Colombia.

En la década de los 90 la internacionalización de la economía incrementó la competencia empresarial. De ahí la necesidad de expedir la Ley 119 de 1994 mediante la cual la institución se reestructuró para brindar programas de formación profesional integral en todas las áreas económicas. El objetivo: aumentar la productividad y el desarrollo social y económico.

Instituto Colombiano de Consultores Empresariales. ICCE. proporciona la única certificación de consultores de gestión individuales en Colombia. que se ajusta a las normas internacionales del Consejo Internacional de Management Consulting Institutos. ICMCI, establece estándares globales de la competencia técnica y la conducta profesional de los consultores en más de 50 naciones

Universidades e Instituciones de Educación Superior. Las Instituciones de Educación Superior en su mayoría ofrecen programas y proyecto de apoyo al desarrollo de proyectos e ideas de negocio de la población de estudiantes y comunidad. Cada universidad posee sus lineamientos para el desarrollo de este componente. En general las universidades tienen un centro de apoyo al emprendimiento y a la innovación, además, entre ellas crean redes y asociaciones que fomentan la investigación, el intercambio de experiencias y la conexión con el mundo empresarial.

Asociación de pequeñas y medianas industrias. ACOPI es una agencia gubernamental dedicada a dinamizar la economía de Colombia con el fortalecimiento eficiente de las Mis pymes a través de la articulación institucional y el liderazgo gremial frente a determinaciones gubernamentales y sectoriales, fomentando la solidaridad, con equilibrio y responsabilidad por la transformación productiva y el logro de la competitividad.

Misión: somos el gremio que representa, fomenta y promueve el crecimiento sostenibilidad empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas Antioqueñas, contribuyendo al desarrollo económico y social de la región. **visión:** Acopi Antioquia será reconocido como gremio líder que construye comunidad empresarial desarrollo de las capacidades asociativas de las mis pymes.

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). Es una empresa que opera principalmente en el sector Aguas y Residuos, Petróleo y Gas, Energía Eléctrica y Infraestructura. Conecta con sus contactos clave, proyectos, accionistas, noticias relacionadas y más. Esta empresa cuenta con operaciones en Colombia. Algunos temas relacionados a sus desarrollos son: Otro (Gobierno - Asociaciones - ONGs)

La Seccional ANDI Valle del Cauca liderará activamente el posicionamiento del sector empresarial con estrategias que permitan consolidar la reputación y la productividad de las empresas afiliadas, lo que contribuirá a que en el 2025, el departamento del Valle del Cauca sea una de las regiones más competitivas de Colombia, promoviendo acciones en innovación, equidad, logística, que potencien el crecimiento empresarial de la región apuntando al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El Programa Institucional de Emprendedores, fue creado por la Universidad del Valle el 12 de diciembre de 2005 bajo la Resolución No. 073, con la finalidad de fortalecer el potencial emprendedor de sus estudiantes, a través del desarrollo de habilidades para concebir, planear y poner en marcha nuevas organizaciones con ó sin ánimo de lucro, de autogestión, colectivas ó asociativas. Se posiciona como un espacio para la ideación, determinación, formulación y acompañamiento de un Proceso de Empeñamiento.

Asociación Colombia de relaciones de trabajo. La empresa Asociación Colombiana De Relaciones De Trabajo Ascort se encuentra situada en el departamento de ANTIOQUIA, en la localidad MEDELLÍN y su dirección postal es DIAGONAL 47 A 17 SUR 27 INT 619, MEDELLÍN, ANTIOQUIA. Asociación Colombiana De Relaciones De Trabajo Ascort está constituida como una ORGANIZACIÓN DE ECONOMÍA SOLIDARIA.

Cámara de Comercio de Cali. En la Cámara de Comercio de Cali se cumple la función jurídica que nos delegó el Estado de llevar el Registro Mercantil, en el cual se matriculan las empresas existentes en la ciudad de Cali y en los municipios de Dagua, Jamundí, La Cumbre, Vijes y Yumbo.

También se llevan los registros de las empresas y profesionales independientes interesados en contratar con el Estado (Registro Único de Proponentes); el de las entidades privadas sin ánimo de lucro, el de las empresas del sector turismo (Registro Nacional de Turismo) y el de las Entidades Operadoras de Libranza

(RUNEOL). Los registros dan fe de la existencia de las empresas que impulsan la prosperidad de la región (Camara de comercio de Cali, 2022).

Federación nacional de comerciantes Valle. La empresa Federación Nacional De Comerciantes Fenalco Seccional Valle Del Cauca se encuentra situada en el departamento de VALLE, en la localidad CALI y su dirección postal es CARRERA 9 5 23, CALI, VALLE. Federación Nacional De Comerciantes Fenalco Seccional Valle Del Cauca está constituida como una ENTIDAD SIN ANIMO DE LUCRO

La actividad a la que se dedica la empresa Federación Nacional De Comerciantes Fenalco Seccional Valle Del Cauca es Actividades de centros de llamadas (Call center).

Cadena productiva propuesta para el sector de consultoría. En la información obtenida con los expertos y la bibliografía indagada se encontró que no existe el desarrollo de una cadena productiva de este sector, hecho que se muestra congruente con lo que se ha corroborado en este ejercicio académico, donde no hay reconocimiento del sector y apenas se está dando inicio a su estudio.

Este punto se presentará en dos partes, por un lado, el ejercicio desarrollado por la mesa sectorial de Consultoría del Sena, donde establecieron el mapa funcional del sector y por otro lado una aproximación a la cadena productiva desarrollada por las autoras con la información obtenida del sector y conceptos académicos.

Propuesta cadena productiva:

Proveedores:

- Instituciones Educativas, en educación de primer, segundo, y tercer ciclo profesional.
- Instituciones dedicadas a la investigación y desarrollo de tecnología.
- Centros de documentación y servicios de bibliotecas.
- Entidades financieras
- Aplicaciones tecnológicas

Producto:

- Diagnóstico,
- Definición de estrategias,
- Implementación de estrategias.

Comercialización:

- Por referidos (voz a voz),
- Internet,

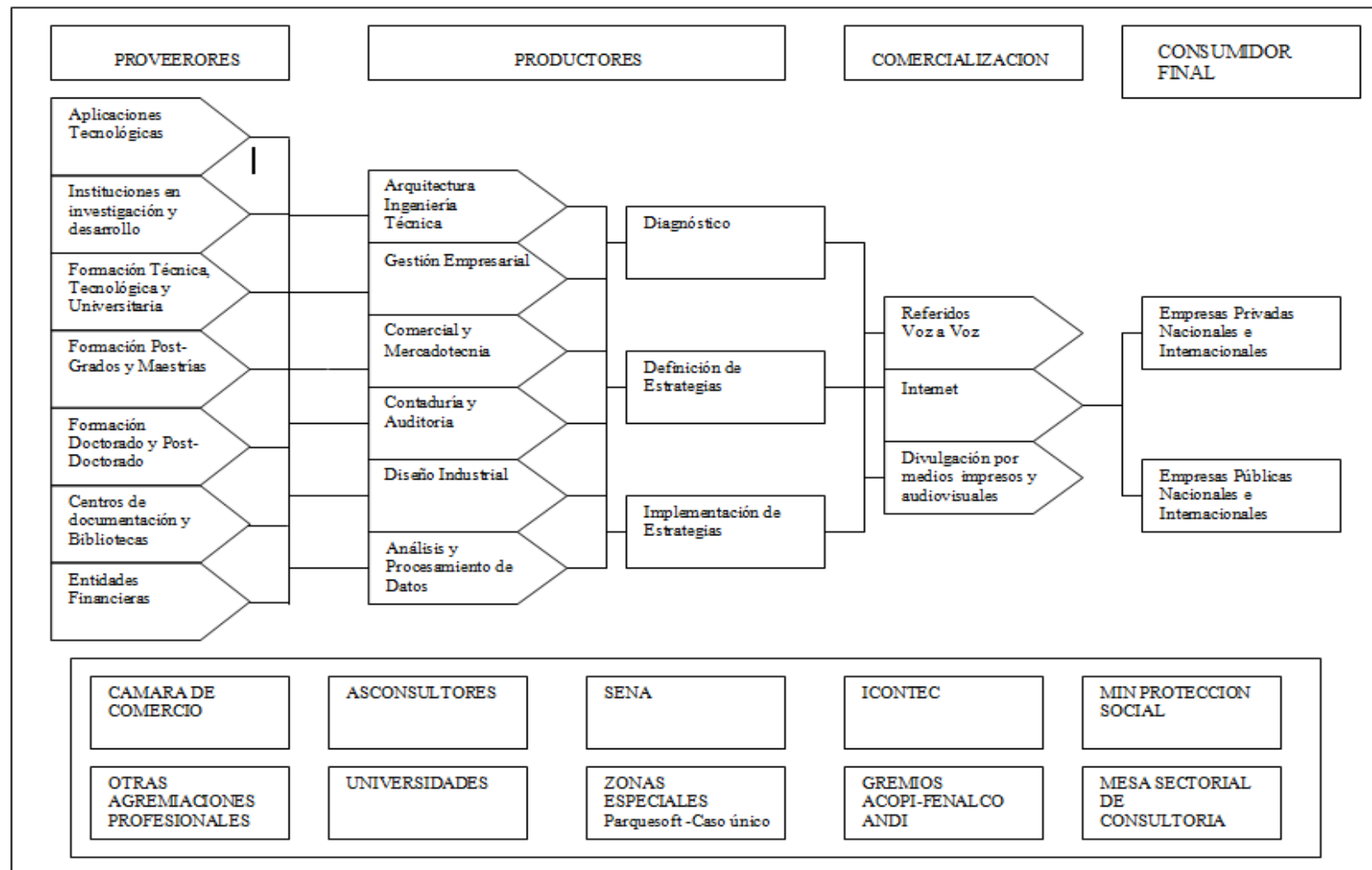
- Divulgación por medios impresos y audiovisuales.

Consumidor Final:

- Empresas públicas nacionales e internacionales,
- Empresas privadas nacionales e internacionales.

Encadenamiento productivo, sectores conexos de apoyo y redes

Figura 22. Cadena productiva del sector de consultoría



Fuente: Duque & Moreno,(2016)

3.2.1.3. Condiciones de la demanda

La demanda de la consultoría va unida a la especificidad de la actividad; sin embargo, en términos generales y con la información que se ha obtenido del entorno se puede afirmar que:

- El mercado muestra apertura con la creciente demanda de gestión de la ISO 9001 e ISO 1401 en sistemas tecnológicos.
- La mayor demanda del sector en Colombia es generada por medianos y pequeños microempresarios, que ocupan la mayor proporción en la composición empresarial de Colombia.
- En la actualidad la demanda internacional de Consultoría se evidencia focalizada en el sector de tecnología informática.
- Normas y estándares exigentes de mercados internacionales; que dificultan para el caso de la consultoría, la introducción en estos mercados debido a la poca o casi nula certificación del sector.
- Expectativa de crecimiento frente a la aprobación de TLC con diferentes países del mundo.
- Poca infraestructura comercial que fortalezca la oferta de consultores frente a la demanda del mercado.

The Consulting Report anunció el ranking de las 50 principales firmas de consultoría de 2022.

Estas firmas contribuyen por medio de análisis, conocimientos y asesoramiento a corporaciones, gobiernos y otros tipos de empresas. Las organizaciones galardonadas son reconocidas a nivel mundial por la excelencia derivada de sus procesos y la influencia que generan en diversos nichos de mercado.

Estas firmas enfocan sus esfuerzos en brindar soluciones a sus clientes, a resolver sus mayores problemas, capitalizar las oportunidades y, en algunos casos, evitar errores costosos.

Por otro lado, estas firmas brindan actualizaciones a las diversas organizaciones sobre procesos tecnológicos, medioambientales y culturales, las empresas de consultoría son un socio indispensable para cualquier organización que busque obtener resultados positivos.

Figura 23. 50 principales empresas de consultoría 2022

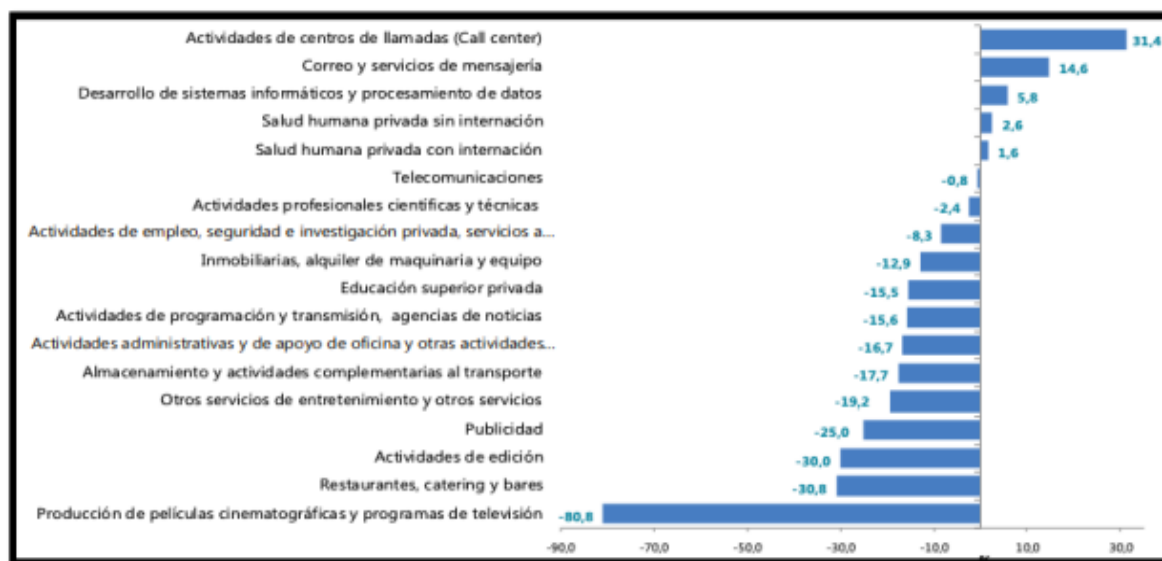
 Estados Unidos	 Francia	 India
1 Kearney	26 ZS Associates	
2 Boston Consulting Group	27 Cognizant	
3 Deloitte	28 CohnReznick LLP	
4 Bain & Company	29 Charles River Associates	
5 Oliver Wyman	30 Bates White Economic Consulting	
6 McKinsey & Company	31 CSG Government Solutions	
7 Capgemini	32 Crowe	
8 Booz Allen Hamilton	33 Grant Thornton LLP	
9 Alvarez & Marsal	34 Kenway Consulting	
10 Arthur D. Little	35 Kroll	
11 EY Parthenon	36 Putnam	
12 FTI Consulting	37 Stax	
13 LEK Consulting	38 Tata Consultancy Services	
14 Kpmg	39 Syneos	
15 Saic	40 Bridgespan	
16 PricewaterhouseCoopers	41 Keystone	
17 Teneo	42 Kaiser Associates	
18 Ernst & Young	43 Cornerstone	
19 Mercer	44 Huron	
20 Protiviti	45 ClearView Healthcare Partners	
21 IBM iX	46 Grupo Brattle	
22 Publicis Sapient	47 Grupo Chartis	
23 Marsh	48 Keystone Strategy	
24 Sede de Raytheon Technologies	49 NERA Economic Consulting	
25 Willis Towers Watson	50 Insigniam	

Fuente: La República,(2022)

Sector servicios. De acuerdo a que todo lo relacionado con consultorías es considerado un servicio que se presta con un alto grado de conocimiento técnico, es pertinente revisar el sector de servicios en Colombia. Según el Banco de la República, el proceso de desarrollo económico ha llevado en los últimos años a la conformación de economías dominadas por los sectores terciarios. En una primera etapa de desarrollo, los sectores agropecuario y minero dominan la generación del valor agregado de un país. En las etapas posteriores, se inicia el desarrollo de la producción de bienes manufacturados para luego terminar con la consolidación de los servicios. En este sentido y de acuerdo con el objeto del contrato, se concluye que pertenece al sector servicios.

En particular, el DANE a través de la Encuesta anual y mensual de servicios, obtiene la información de las variables principales del sector de servicios para el análisis de su evolución en el corto y mediano plazo. Dentro de las actividades que el DANE considera se incluyen dentro de este sector se incluyen las siguientes:

Figura 24. Variación anual (%) de los ingresos nominales y del personal ocupado total, según subsector de servicios total nacional septiembre 2020



Fuente: DANE,(2021)

Como se evidencia en la gráfica anterior, en septiembre de 2020 solo cinco de los dieciocho subsectores de servicios presentaron variación positiva en los ingresos totales, en comparación con septiembre de 2019, destacándose el incremento de las actividades de call center (31,4%) y correo y servicios de mensajería (14,6%). Por el contrario, los sectores que en septiembre de 2020 presentaron las mayores caídas en sus ingresos fueron el de producción de películas (-81%), restaurantes y catering (-31%) y el de actividades de edición (-30%).

Teniendo en cuenta el objeto de este contrato que se incluye dentro del grupo de asesorías y/o consultorías, dicha actividad se encuentra enmarcada dentro del grupo de actividades profesionales y científicas, que fue uno de los grupos que presentó caídas en los ingresos (2,4%) frente al mismo mes del año anterior. La variación negativa de estos subsectores ha estado asociada a la desaceleración del total de la economía, lo anterior debido a los encadenamientos productivos que se producen entre los diferentes sectores de actividad económica.

En la medida en que el nivel de caída de la economía sea mayor a lo esperado, es probable que todas las actividades económicas del país, incluyendo las consultorías, presenten una reducción en su actividad, razón por la cual el efecto adverso podría ser mayor al generar desempleo, una caída de la demanda interna y un incremento de los niveles de pobreza.

Debido a que el objeto contractual de este proceso hace relación a una consultoría de una obra del sector petrolero, esto puede favorecer una gran cantidad de oferentes que estarán dispuestos a presentar sus altos conocimientos técnicos para reactivar este importante sector, aumentando la oferta de empleo, dinamizando el consumo de los hogares y aportando económicamente y tributariamente a las finanzas públicas. Así, entre mayor sea el dinamismo del sector de minas y canteras, mayor será la demanda del sector de consultorías.

Estructura segmentada de la demanda. Se ubica un segmento de organizaciones de consultoría, que atiende prioritariamente a pequeñas y medianas empresas, en ocasiones atendido por profesionales independientes, donde se hace visible que es un negocio de fácil entrada y salida, lo que indica que puede darse fácilmente la llegada de nuevos competidores; donde se ofrece no solamente reclutamiento y selección de personal sino servicios integrales, a bajo costo, no necesariamente con la calidad y seriedad requerida.

Compradores entendidos y exigentes. Otro componente importante en la rentabilidad del comprador es que los compradores principales del sector de las consultorías son pequeños empresarios con las limitantes propias de este tipo de empresas por sus condiciones.

3.2.1.4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector

Estrategias del sector. A nivel de estrategia en el sector, se destacan iniciativas de dos stakeholders relevantes y determinantes, el Min TIC y Fedosoft.

Min tic. Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. Esta entidad lidera estrategias como:

Gobierno en Línea “E-Government” que busca construir un Estado más eficiente, más transparente y más participativo gracias a las TIC. Esto significa que el Gobierno:

- Prestará los mejores servicios en línea al ciudadano
- Logrará la excelencia en la gestión
- Empoderará y generará confianza en los ciudadanos
- Impulsará y facilitará las acciones requeridas para avanzar en los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS, facilitando el goce efectivo de derechos a través del uso de TIC. Declaración de compromiso con la agenda post 2015 -ODS-.

Plan Vive Digital. Plan de Gobierno que tiene como objetivo dar a Colombia un gran avance tecnológico en la difusión del uso de internet y el desarrollo de un ecosistema digital nacional. Este proyecto está liderado por la Presidencia de la

República y el Min TIC. Entre otros resultados, en términos de conectividad se espera tener conectados para el año 2014, 1.078 municipios de un total de 1.100 en el país.

I+D+I Investigación, desarrollo e Innovación. Es una iniciativa de Min TIC que busca estimular la investigación, el desarrollo y la innovación en el sector; dicho proyecto promueve nodos de innovación con la activa participación de entidades de Gobierno, entidades del sector productivo/industrial TIC y la Academia.

3.2.1.5. El Gobierno.

Papel del Gobierno:

- Poco reconocimiento del sector específico de Consultoría.
- Intervención limitada a la mesa sectorial de Consultoría del SENA.
- Esquema de medidas de incentivo no diferenciadas del sector general de servicios, que por la estructura misma del sector de Consultoría no tienen aplicabilidad.

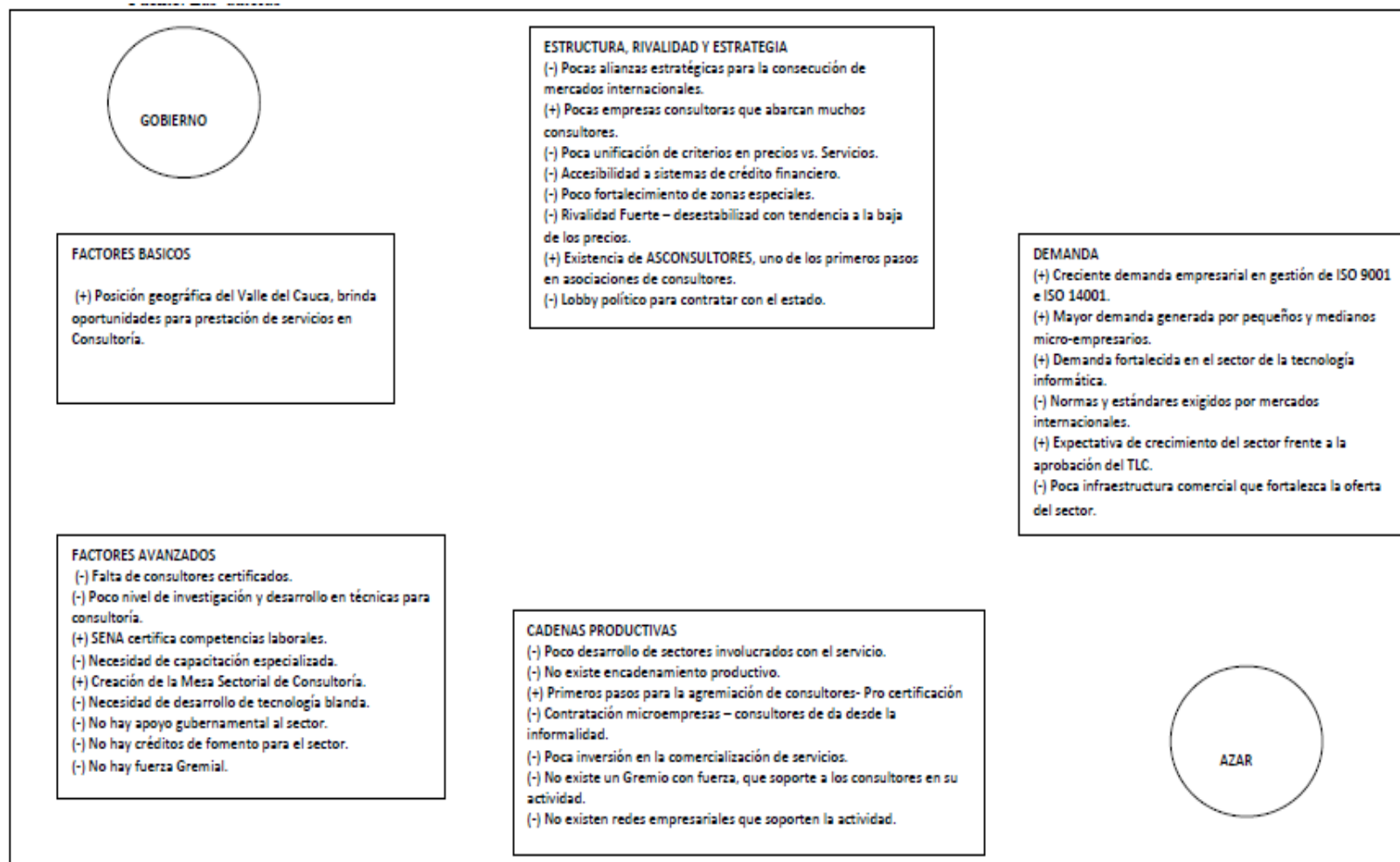
Condiciones de los actores sociales. En esta investigación se observa que el papel del gobierno en el sector de la consultoría ha sido limitado, de hecho, ha sido reiterativo que no hay un reconocimiento como sector económico, pues está inmerso en el gran sector de servicios.

Solo con el establecimiento de la mesa sectorial de Consultoría del SENA, se empieza a identificar una participación más activa alrededor del sector, sin embargo, esta preocupación fue liderada desde los mismos consultores en su interés por profesionalizarse.

3.2.1.6. El azar, el papel de la casualidad

Desempleo profesional. El incremento de oferta de consultores se puede ver afectada directamente por las condiciones del desempleo profesional, pues son regularmente estos profesionales en quienes se suman dos componentes importantes del consultor: la experiencia y la formación.

Figura 25. Diamante Competitivo del sector de Consultoría



Fuente: Duque & Moreno, (2016)

3.3. ESTRUCTURA DEL SECTOR

3.3.1. Análisis de la estructura del sector

La consultoría es una plataforma que impulsa o articula conocimientos académicos y de la investigación aunado a los procesos de la modernización para el aumento de la productividad del sector empresarial. Adicional a esto, como estrategia de ingreso de nuevos recursos para un mejor sostenimiento de la institución universitaria.

El consultorio en Ciencias de la Administración, promueve al desarrollo de un proyecto, articulado desde los aportes académicos y de investigación al sector externo, con el que se ofrece a empresarios, egresados y estudiantes apoyo para el impulso de proyectos empresariales que sean sostenibles e innovadores, que además refuercen el sector empresarial de la región y del país.

3.3.2. Consultoría empresarial

Según Ramírez & Hurtado (2018) La consultoría empresarial es una asesoría organizacional que mejora la eficiencia y competitividad de las compañías mediante la implementación de mejores prácticas y sistemas de trabajo. Es un proceso que consiste en evaluar, diagnosticar y proponer soluciones a las deficiencias de las organizaciones, por parte de expertos que reciben una remuneración. También es un ejercicio de mejoramiento continuo que busca la excelencia, la innovación y la adaptación al mercado. El objetivo de los consultores es ayudar a sus clientes a tener más éxito.

3.3.2.1. Sector de la consultoría empresarial en Cali

Se puede observar que el sector de la consultoría empresarial en Cali actúa como un motor oculto para la evolución productiva del país, proporcionando soluciones a las necesidades de las organizaciones en diversos ámbitos de gestión, incluyendo finanzas, mercadeo, recursos humanos y estrategia. De acuerdo con el directorio de Empresite Colombia, existen más de 1.600 empresas de consultoría empresarial en Cali, siendo la mayoría de ellas pequeñas y medianas empresas con diversos perfiles profesionales y áreas de especialización.

Entre estas empresas se encuentran Consultoría y Capacitación Empresarial S.A.S., Consultoría Empresarial Integral Ltda., y Consultoría Organizacional Empresarial S.A.S. El sector de la consultoría empresarial en Cali se distingue por su dinamismo, innovación y adaptabilidad a las demandas del mercado, contribuyendo al desarrollo y competitividad de las organizaciones locales y nacionales (Duque & Vásquez, 2021).

3.3.3. Cinco Fuerzas de Porter

Para Michael Porter, cualquier tipo de organización va a resultar afectada, aunque sea por cinco fuerzas competitivas. A continuación, se observarán los resultados obtenidos del estudio de pre factibilidad, para la creación de un plan de negocios del consultorio en ciencias de la administración de Univalle que ayude a fortalecer la red empresarial de la región en Santiago de Cali, con la aplicación de la teoría de estas cinco fuerzas de Porter:

3.3.3.1. Rivalidad entre los competidores

Actualmente los competidores son quienes ponen las reglas de juego en el sector al cual pertenecen, es por esto que analizan sus fortalezas y debilidades en aras de tener un alto nivel de competitividad en el mercado. En este orden de ideas sobre salen los siguientes elementos que permitirán identificar si es o no atractivo la llegada de otros posibles competidores en el sector consultoría en ciencias de la administración en Santiago de Cali.

Número de competidores. Actualmente, los principales competidores para sector consultoría en ciencias de la administración en Santiago de Cali, son los consultores independientes dado que son profesionales que se dedican a prestar servicios calificados acorde a su áreas o áreas de conocimiento, ofreciendo precios favorables y trabajan con base a referidos y a la satisfacción que le dan al cliente, de acuerdo a esto consiguen participación en el mercado de las consultorías. Y existen 71 microempresas que se tiene base de datos pertenecientes a diversos servicios jurídicos, contables, administrativos e investigación de mercados. (Camara de comercio de Cali, 2022)

Diversidad de competidores. La consultoría de empresas se practica de muchas formas diferentes y es frecuente encontrar empresas de consultoría que se especializan en diversas áreas como:

- Consultoría de Recursos Humanos
- Consultoría en seguridad y salud en el trabajo
- Consultoría en finanzas
- Consultoría en Calidad
- Consultoría de marketing
- Consultoría de innovación
- Consultoría en TI (Tecnologías de la Información).

Crecimiento del sector. En el caso del Valle del Cauca, se concluye que el sector de actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades de servicios administrativos y de apoyo tuvo una dinámica positiva en el año 2020, generando una producción real y un valor agregado de 11 y 8,1 billones de pesos

respectivamente, superando a los valores nominales. En comparación con el año 2019, pese a la emergencia sanitaria y económica por causa del COVID-19, el sector de actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades de servicios administrativos y de apoyo del Valle del Cauca creció en 4,3%, incrementando la producción real en aproximadamente 449 miles de millones de pesos y la generación del valor agregado en 330 miles de millones de pesos.

Finalmente, se evidencia que el sector de actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades de servicios administrativos y de apoyo que, en términos reales, generó una rentabilidad sectorial de 3,1 billones de pesos, después de la remuneración a los factores de producción. A consecuencia, se visualiza el sector de actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades de servicios administrativos y de apoyo como uno de los principales contribuyentes al crecimiento de la economía vallecaucana, en el contexto actual de pandemia del COVID-19. (Departamento Administrativo de Planeación, 2021).

Capacidad de diferenciación del producto. Esta fuerza, tiene un alto nivel en el sector de la consultoría, dado que existen empresas consultoras independientes, como especializadas y cada una de ellas posee un producto diferenciador, generando cada una su propia marca, ya sea por sus servicios, precio o metodología empleada. Por otro lado, el portafolio propuesto, ofrecerá servicios con una metodología de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Rentabilidad del sector. Esta fuerza tiene un nivel alto, se identifica buenas tasas de rentabilidad para el sector, en los siguientes aspectos:

- Alto crecimiento de la demanda
- El número de competidores especializados es bajo.
- Hay una alta capacidad de diferenciación del producto.
- Generación de empleo, debido que actualmente Cali, es a tercera ciudad con el índice de desempleo en Colombia con 12.2%. (Infobae, 2022)

Por otra parte, las barreras de salida que pueden actuar como un impedimento para el ingreso de nuevas empresas al sector, bajo los siguientes elementos:

Especialización de activos. Esta barrera, en el sector de la consultoría administrativa, es baja, esto debido a que los activos requeridos son mínimos, debido a que la mayoría de estos recursos son elementos de oficina y propiedades debido a que no poseen una cadena productiva, por otro lado, si el sector llegara a entrar en decadencia los activos más importantes serían el conocimiento y la experiencia dado que estos son intransferibles de una persona o empresa. (Sarur Zanatta, 2013)

Costos de salida. Esta barrera, con respecto a los costos de salida para el sector de consultoría son bajos debido a que sus procesos no son de transformación de materia prima a producto terminado, por lo que no se requiere manejo de inventario, materia prima, y la mano de obra es contratada por medio de un Outsourcing. Por otro lado, si es una organización informal o de profesionales independientes, los costos son asumidos por el número de colaboradores directos a sus servicios como el personal administrativo. (contador, mensajero, secretaria, etc.). y para los consultores independientes sus costos de salida son mínimos o en otros casos nulo.

Interrelación Estratégica. En la práctica de la consultoría no se separan; los problemas técnicos y humanos de la gestión y de la empresa están interrelacionados. En la consultoría, es absolutamente esencial ser conscientes de estas dos caras de los problemas en las organizaciones humanas, pero no basta. Al trabajar para un cliente, el consultor debe poder elegir enfoques y métodos necesarios para descubrir y entender tanto los problemas técnicos. como humanos de que se trata y para ayudar al cliente a actuar en ambos terrenos.

Se debe señalar, llegados a este punto, en lo que se refiere al equilibrio de los aspectos técnicos y humanos de la gestión y el cambio, que en la consultoría de empresas se pueden observar tres principales sistemas

Barreras Emocionales. La independencia emocional significa que, en el sector de la consultoría, se mantiene su desapego independientemente de la amistad y otras afinidades de tipo emotivo que puedan existir al comienzo o que se creen durante la realización del servicio. Una característica especial del asesoramiento de las empresas administrativa está relacionada con su objetividad y profesionalismo. Por las razones ya mencionadas, es probable que haya que tomar en consideración aspectos emocionales, así como gerenciales y empresariales. En el sector de la consultoría administrativa, se debe mantener una actitud profesional y objetiva al momento de prestar su servicio. (Madariaga , 2016)

Restricciones sociales y de gobierno. Por ser un sector que actualmente está en crecimiento, como lo indica la revista el tiempo que para el año 2021 fue del 8,3%. Aun no se indican políticas de regulación o protección gubernamental, tanto a nivel nacional como global, se observa como un sector terciario o prestador de servicios, por lo que la decisión de un posible cierre en organizaciones o independientes del sector su afectación es baja en el entorno socio-político. (El País, 2022)

3.3.3.2. Nuevos entrantes

Es algo muy común la entrada de nuevos competidores, esto puede suceder en cualquier momento más cuando la propuesta nueva para negocio cuenta con productos y servicios de alta calidad, en tal sentido, la entrada de la nueva competencia podría alcanzar ventajas tales como el aumento en las ventas mayor participación en el mercado del fortalecimiento y asesoría a las empresas, mejor

comportamiento en el consumo entre otras ventajas; y como desventajas ´puede encontrarse disminución con respecto a las utilidades, clientes insatisfechos, rechazo de productos o servicios, del mismo modo estarían implicados factores como capital, experiencia, puntos de entrega, acceso al consumo, fidelidad del cliente entre otras cosas.

Seguidamente se presentan las barreras de entrada:

Barreras de Entrada. Una barrera de entrada común en el sector administrativo, es el posicionamiento de la marca, es decir la credibilidad, seriedad y fidelidad que sentirían los clientes hacia la empresa consultora por sus años de experiencia y consecuentemente por la referencia de otras empresas, cliente que pueden asegurar la calidad de los servicios.

Economía de escala. La empresa en cuestión proporciona servicios especializados de consultoría o investigación, por tanto, adquirir intercambios en bienes o servicios en gran volumen, pueden reducir el costo por paquete, posibilitando brindar un mejor precio al cliente lo que sería difícil al adquirir el servicio por un tercero.

Diferenciación del Producto. Como segunda barrera, se contaría con servicios de calidad, permitiendo la identificación, distintiva por los servicios que se ofrecen, como lo es la consultoría especializada y consultoría generalista, por lo que se tiene en cuenta que el servicio a ofrecer implica una gran inversión para su desarrollo, diseño o alta tecnología en lo que la diferencia generalmente, se encuentra la metodología empleada para el desarrollo del producto. De otro lado la importancia de tener en cuenta el servicio al cliente, ya que este como prestación característica marcaría la diferencia en cuanto a la presentación del producto o servicio, las diversas modalidades de pago y la forma innovadora para la adquisición de los servicios de manera digital.

Costo de cambio para el cliente. Esta empresa de consultoría entrará a hacer parte del mercado de la ciudad de Santiago de Cali, y del propio departamento del Valle del Cauca, por lo tanto, se espera una fácil adaptación a los cambios, comprendiendo mejor su entorno y las dinámicas de este, para agregar cada vez más valor en servicio y calidad en sus productos y servicios. No obstante, para dar respuesta oportuna a nuevas tendencias y necesidades de los clientes, por lo tanto, la empresa ofrecerá como factor diferenciador un excelente servicio al cliente con propuestas de promoción atractiva para los consumidores.

Acceso a canales de distribución. Esta cuarta barrera es alta, debido a que actualmente, existen diferentes canales de distribución, como lo son las redes sociales como: Facebook, Instagram y Tiktok. Que actualmente son las redes más utilizadas como modelo de distribución y marketing. (Rampa Marketing Digital, 2022), por otro lado, la comercialización de la consultoría, tiene su mayor apoyo en la referencia (voz a voz), lo que implica calidad y personalización en el servicio.

Necesidades de capital. Es una necesidad dentro de los requisitos importantes para que el consultorio pueda entrar a competir con las organizaciones que ya se encuentran participando en los procesos comerciales. Por esta razón, la empresa requeriría de una gran inversión, dado que ésta como iniciativa empresarial no contaría con una buena proporción de capital para mantener el mismo rendimiento de las empresas que ya están consolidadas y llevan tiempo operando en el mercado.

Acceso a tecnologías de punta. Actualmente la mayoría de las organizaciones ejecutan los procesos mediante sistemas informáticos, es ahí donde la consultoría, juega papel importante, ya que esta consiste en brindar consejos a las empresas acerca de cómo debe implementar sistemas y la adecuada tecnología de información para que la compañía desarrolle sus funciones en cumplimiento de sus objetivos de una manera perfecta.

Los motivos que normalmente impulsan a un ente a la búsqueda de asesoría en el campo de la Tecnología de la información están basados en:

- La necesidad de inducción de manera objetiva vista desde un punto externo con respecto a los más adecuados sistemas para potenciar la empresa.
- Necesidad o deseo de implementar un proyecto específico, informático e inexistente con suficiente personal calificado para desarrollarlo.
- Lograr el acceso al conocimiento y experiencia de algún consultor o grupo de consultores en una determinada materia (redes sociales, estrategias SEO, tráfico web, e-commerce, etc.).
- Porque lo requiere la organización, realizar la contratación externa de todos los Servicios IT.

Acceso a materias primas. Para este sector de la consultoría, se pueden adquirir fácilmente, debido a que los insumos requeridos son: la infraestructura física, equipos de cómputo, equipo de oficina, entre otros. Con respecto, al conocimiento como materia prima, se requiere de acuerdo al servicio ofrecido por lo que los consultores requieren de una actualización constante pudiendo ser de forma virtual y financiada, o en algunos casos, es incluso gratuito.

Protección gubernamental. Las organizaciones que entran al mercado deben dar cumplimiento a ciertas normas y requisitos en ámbitos diferentes, entre ellos, seguridad, medio ambiente y calidad, lo que les permitirá mantener su desarrollo, teniendo en cuenta que al no cumplir estas leyes contribuyen a su disolución.

En este sentido la iniciativa organizacional dará cumplimiento a cabalidad de estas políticas para el desarrollo y permanencia en el mercado, pero, por otro lado, no existen regulaciones gubernamentales en el sector consultoría por lo que no afectaría el ingreso al sector, por la no existencia de normas técnicas y/o restricciones legales para operar como empresa, entidad o persona consultora.

Efecto de la curva de aprendizaje o experiencia. Esta curva de indica lo que se ha ido aprendiendo en relación a un tiempo determinado. Mostrando los aspectos conseguidos y los triunfos que se han obtenido en relación a ese tiempo. Pero al contar con personal calificado se espera que la curva de aprendizaje sea baja. (Peiro, 2022).

Reacción esperada de los actuales participantes. Esta barrera es baja, dado que no se percibe el ingreso de nuevas organizaciones en general, debido a la limitada cantidad de empresas especializadas en el sector, por lo que no es necesario para ellas, estrategias para recuperar su cartera de clientes y obtener una mayor participación en el mercado.

De manera general, las barreras de entradas al sector son bajas; entre las estrategias más comunes que tienen las nuevas compañías, para la incursión en el mercado está el costo de la consultoría, al igual que la formación y experiencia de los consultores componentes de las mismas.

3.3.3.3. Poder de negociación de los proveedores

La afectación que tienen los proveedores en un sector es determinante en la estructura del mismo. Sus posibilidades o limitaciones de negociación afectarán la rentabilidad, atractivo y crecimiento.

Primeramente, se define los tipos de proveedores importantes que hay en el sector:

- Los consultores independientes requeridos para el desarrollo del producto.
- Los proveedores de aplicaciones tecnológicas; de software especializado en gestión de procesos, desarrollo y administración de páginas web y página de autogestión empresarial.

Los proveedores de conocimiento; con un poder bajo; por la diversidad disponible para crear una ventaja frente a la competencia, pueden ser:

- Centros de información
- Instituciones dedicadas a la investigación
- Las Universidades e Instituciones de Educación Superior
- Portales de empleo y redes sociales

- Instituto Colombiano de Consultores Empresariales (ICCE)
- Asociación Iberoamericana de Coaches Comerciales (AICC). (Sanchez, 2019)

Para el estudio de estos proveedores, se destacan los siguientes factores relevantes:

Número de proveedores importantes. En cuanto a las empresas de consultoría sus proveedores principales son consultores independientes o profesionales que trabajan por servicios que no tienen una fuerza organizativa que presione de alguna manera los costos de sus servicios y la posibilidad de acceder a ellos es relativamente fácil en el mercado de profesionales. La condición de negociación de los proveedores puede cambiar en la medida que el servicio que se requiera sea muy especializado. Por otro lado, El número de proveedores tiene una baja afectación en el sector, pues como se dijo en el caso de los consultores independientes su principal proveedor es él mismo con su conocimiento y experticia.

Importancia del sector para los proveedores. Además de las grandes organizaciones de consultoría y de otra índole más arriba mencionadas, existen numerosos particulares que ofrecen sus servicios como consultores independientes en el sector de la tecnología de la información. Su número se ha ido incrementando por causa de la recesión económica que ha dejado sin trabajo a muchas personas capacitadas, entre ellas a algunas que ocupaban puestos muy elevados. Estas personas representan una valiosa fuente de conocimientos especializados, tanto para las grandes compañías que desean obtener una segunda opinión sobre sus actividades como para las empresas más pequeñas que buscan una orientación general sobre las aplicaciones de la tecnología de la información, pero no desean ponerse en manos de los proveedores de máquinas o programas de informática. En este último caso, el peligro estriba en confiar en las opiniones de una única persona en un sector en donde el cliente tiene dificultades para evaluar la calidad del asesoramiento. En ese caso, la regla general debe ser la de recurrir sólo a una persona que se conoce bien o que ha sido muy recomendada y tiene un historial de éxitos; si no se tiene esa seguridad, es mejor confiar en el suministrador de sistemas y concretar claramente las condiciones del contrato con respecto a la prestación de servicios y al rendimiento.

Costo de cambio de los productos del proveedor. Esta opción implicaría la reducción de la gama de productos fabricados para concentrarse en las líneas más rentables, pero manteniendo la expansión geográfica vendiendo en zonas a las que todavía no atendía la empresa. Esto produciría el efecto de trasladar en general la gama de productos de la compañía a líneas más caras. Es en lo esencial una estrategia de crecimiento moderado y de aumento al máximo de los ingresos.

Las ventajas de esta estrategia serían la reducción de la competencia con los principales proveedores del mercado que trabajan con los precios más bajos. Reduciría el riesgo de mercado en cualquier zona geográfica y permitiría que la expansión de la producción se controlara a una tasa media.

Esta condición del costo de cambio de productos del proveedor solo aplica en la medida que la consultoría se centre sobre un tema muy específico y especializado.

Posibilidad de integración hacia adelante del proveedor. En las páginas precedentes se han hecho varias referencias a dos tendencias: primeramente, los consultores de empresas han invadido cada vez más nuevas esferas de servicios, que pueden ser esferas incipientes en la consultoría, pero también sectores que quedan fuera de este campo; y, en segundo lugar, otros proveedores de servicios profesionales y empresariales tienden a realizar cada vez más consultoría de empresas. Esto muestra que las profesiones ya no cuentan con fronteras impenetrables y con una protección absoluta contra los intrusos. El mundo de las profesiones está experimentando profundas transformaciones, que dan forma nueva a profesiones individuales, modifican sus fronteras y cambian su posición, sus relaciones y sus métodos de trabajo.

Esta posibilidad es de una alta afectación en el sector, especialmente para las empresas de consultoría, pues la característica misma del servicio hace que buena parte de este sea de tipo personalizado, pudiendo generar una sustitución por la cercanía del cliente final con el consultor que esté prestando el servicio. En el caso de los consultores independientes esta posibilidad es nula.

Rentabilidad del proveedor. La rentabilidad del proveedor se verá reflejada en función del pago de las horas que sean adecuadas por el tipo de servicio ofrecido y si este es de carácter especializado.

3.3.3.4. Poder de negociación de los compradores.

Del mismo modo que existe la negociación de los proveedores, los clientes son aquellos que determinan la estructura del sector, existen dos tipos de clientes los internos y externos. Existen varios factores que determinan el poder de negociación del cliente para Porter, pero para la presente organización se centran en los tres más relevantes: el número de clientes importantes, la integración hacia atrás y la rentabilidad del cliente.

Número de clientes importantes. Estos son los entes que ponen las condiciones en el sector, permitiéndoles manejar el poder, existen muchos clientes, en el territorio el cual va en aumento en un 9,5%, por la creación de 17.259 nuevas empresas para el año 2022, siendo estas posibles clientes que requieran algún tipo de consultoría. (País, 2022)

Integración hacia atrás del cliente. Este aspecto es una posibilidad latente a la media que existe en el sector, pero no porque los clientes se conviertan en empresas de consultoría, sino cuando ellos decidan empezar a producir por sí mismos los productos de dos formas, la primera integrando en su empresa los consultores independientes o integrando en su estructura organizacional los servicios ofrecidos. Aunque este último dependerá exclusivamente de la directriz gerencial de la empresa cliente. (Sanchez, 2019)

Rentabilidad del cliente. Este aspecto se asocia a la presión por parte de los compradores al exigir calidad, servicio a la medida y precios asequibles. La consultoría se ha convertido en herramienta estratégica para buscar eficiencias y crecimiento en los negocios. Las grandes empresas adquieren los servicios de consultoría para seguir expandiéndose y no perder posicionamiento en el mercado global; las empresas medianas, por su parte, las buscan para seguir en su proceso de crecimiento de forma más consolidada, con modelos de negocio novedosos del mismo modo, las Pymes requieren este tipo de servicio con el objetivo de tener mejoras continuas en sus procesos y al igual que las empresas consultoras desean ofrecer calidad y precios compatibles en el mercado. (Sanchez, 2019)

3.3.3.5. Amenaza de productos sustitutos.

Se ha señalado muchas veces que el producto o los productos de los servicios profesionales son intangibles. En la consultoría, el producto es el consejo dado al cliente o, si se incluye la aplicación, cabría decir que el producto final es el cambio que se ha producido realmente y las mejoras que se han logrado en la organización cliente gracias a la intervención del consultor.

- Ese producto es difícil de definir, medir y evaluar. El consultor puede tener su concepción del producto, mientras que la opinión del cliente respecto del producto y su valor real puede ser totalmente diferente.
- Al comercializar sus servicios, lo que el consultor está vendiendo es esencialmente una promesa, la promesa de una ayuda que satisfaga las necesidades del cliente.
- Los clientes no pueden «ver, tocar, oler, gustar o ensayar» el producto antes de decidirse a comprarlo. Tienen que buscar sustitutos para evaluar si es probable que el consultor realice lo que ha prometido.
- Esto explica el papel esencial de la autoevaluación, la autodisciplina y un enfoque ético en la comercialización y prestación de servicios de consultoría.
- A menudo, el consultor será la única persona capaz de juzgar qué servicios debe ofrecer en general y qué puede prometer y aportar realmente a un cliente particular.

Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo. En el análisis realizado del sector administrativo, se observa que en general el producto o los productos no pueden ser como tales reemplazados, pero el fenómeno que se observa cada vez con mayor frecuencia es que quién los realiza puede ser la persona que haya desarrollado la competencia y maneje algunas herramientas tecnológicas que ya son de fácil e ilimitado acceso; dejando de lado consideraciones de formación profesional y ético.

Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustituto. En el campo de la consultoría en ciencias de la administración no existen productos sustitutivos, la agresividad que se da por el competidor que entra al mercado está dada por precios.

En el análisis de las fuerzas competitivas del consultorio en Ciencias de la Administración, se identifica como aspectos relevantes, que si bien los productos que desarrollan, no se identifican sustitutos en el mercado lo que aparentemente puede ser una ventaja; los demás elementos considerados en el modelo, muestran limitaciones al crecimiento de la empresa, partiendo del reconocimiento por parte del gobierno del sector productivo, como uno de los relevantes en el desarrollo económico y en esa medida se encuentra desprotegido de políticas que lo fortalezcan; las débiles barreras de entrada y salida facilitan la presencia de competidores inclusive poco visibles.

3.3.4. Matriz del Análisis del Sector

Después de haber realizado el análisis de acuerdo a las variables anteriormente mencionadas aplicando la teoría de las cinco fuerzas de Porter, de se realiza la tabla donde se ilustra el comportamiento del sector.

3.3.4.1. Perfil competitivo sectorial

Seguidamente se ilustra en la siguiente tabla cada una de las 5 fuerzas de Porter estudiadas y analizadas, de las cuales se realizó una investigación a cada una de las variables, por lo que se determinó el nivel de repugnancia o adherencia, para generar las estrategias necesarias que permiten fortalecer la posición competitiva dentro del sector de la consultoría. Es importante destacar que, al fortalecer los factores en común ofrecidos para el mercado de la red empresarial de la región, en otras palabras, reconocimiento y generador de valores, tendrán una fuerte participación frente a valores críticos de éxito, esto facultará distinguir a la compañía del resto de organizaciones rivales.

Conforme a los resultados que se obtuvieron en el análisis sectorial y los factores condicionantes de influencia a las 5 fuerzas de Porter, que participan en la industria; se ultimata que las circunstancias condicionantes del sector de consultoría son adecuadas y ofrecen un muy buen ambiente, para la creación de una compañía

dedicada a la consultoría en el área de gestión de las Ciencias de la Administración dirigido a realizar el plan de negocios del consultorio en ciencias de la administración que ayude a fortalecer la red empresarial de la región (Betancourt, 2014).

Tabla 14. Matriz de análisis estructural del sector

Consultorio en Ciencias de la Administración SI-EMPRE		Marco específico del negocio					Fecha
		Perfil competitivo del sector					
Sector Consultorías en Ciencias de la Administración		Repulsión		N	Atracción		
		- -	-		+	++	
1. Competidores Actuales							
1.1. Rivalidad entre Competidores							
Número de competidores	Grande			X			Pequeña
Diversidad de competidores	Grande					X	Pequeña
Crecimiento del sector	Lento					X	Rápido
Costos fijos o de almacenaje	Altos				X		Bajos
Incrementos de capacidad	Grande			X			Pequeña
Capacidad diferenciación del producto	Baja		X				Alta
Importancia para la empresa	Alta		X				Baja
Rentabilidad del sector	Baja					X	Alta
1.2. Barreras de Salida							
Especialización de los activos	Alta					X	Baja
Costo de salida	Alto					X	Bajo
Interrelación estratégica	Alta			X			Baja
Barreras emocionales	Altas						Bajas
Restricciones sociales o del gobierno	Altas					X	Bajas
2. Posibles Entrantes							
Barreras de Entrada							
Diferenciación del producto	Baja		X				Alta
Costos de cambios para el cliente	Bajos		X				Altos
Acceso a canales de distribución	Amplio			X			Limitado
Necesidades de capital	Bajas		X				Altas
Acceso a tecnologías de punta	Amplio	X					Limitado
Acceso a materias primas	Amplio		X				Limitado
Protección gubernamental	Baja	X					Alta
Efecto de la curva de experiencia	Bajo			X			Alto
Reacción esperada.	Baja			X			Alta
3. Poder de los proveedores							
Número de proveedores importantes	Bajo		X				Alto
Importancia del sector para proveedores	Pequeña			X			Grande
Costo de cambio del proveedor	Alto				X		Bajo
Integración hacia delante del proveedor	Alta		X				Baja
4. Poder de los Compradores							
Número de clientes importantes	Bajo				X		Alto
Integración hacia atrás del cliente	Alta		X				Baja
Rentabilidad del cliente	Baja					X	Alta
5. Productos Sustitutos							
Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en el futuro próximo	Grande					X	Pequeña
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustituto	Alta			X			Baja
Perfil Numérico (Suma)		3	8	10	4	7	

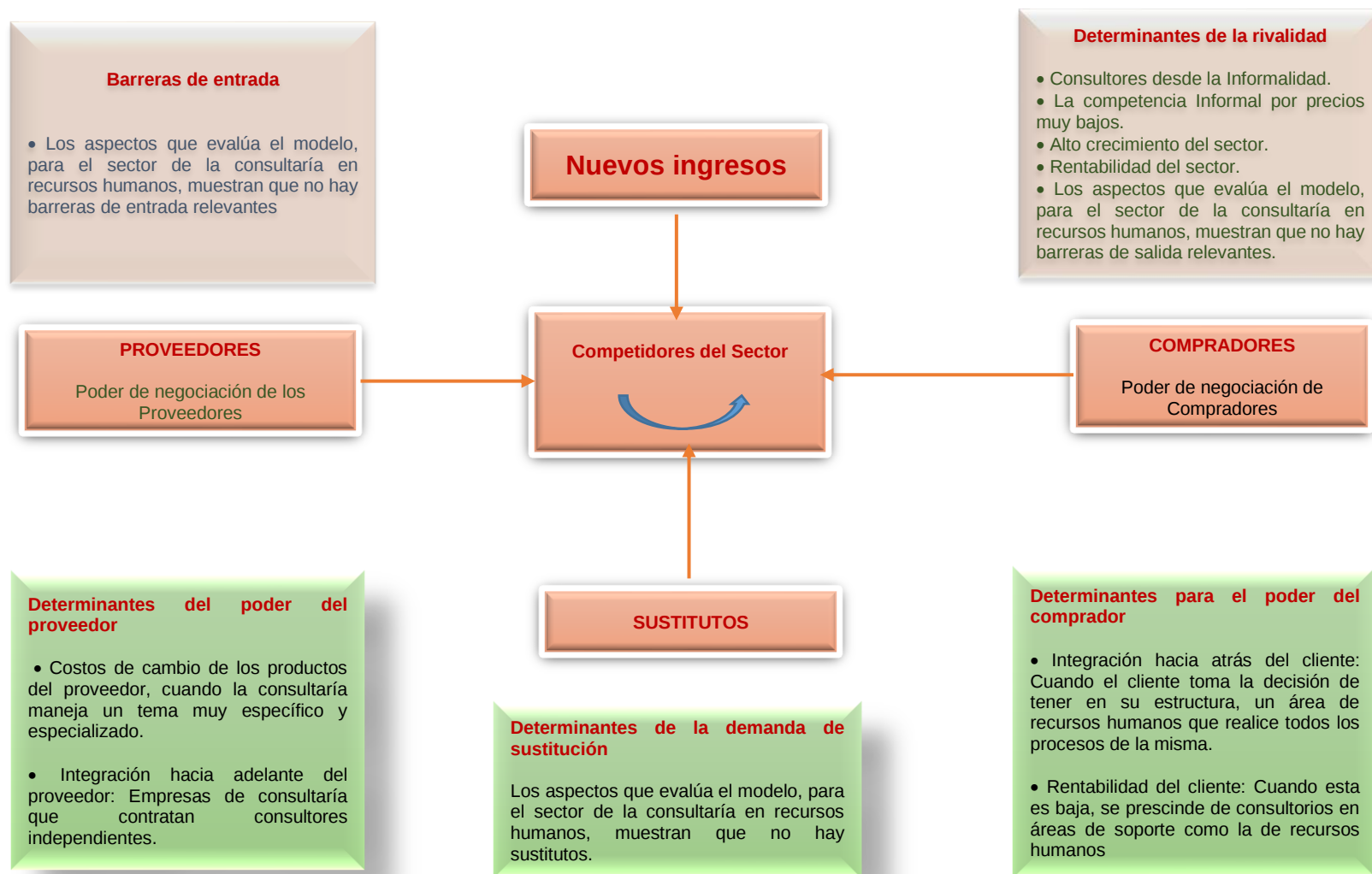
Fuente: Elaboración propia

3.3.4.2. Gráfico cinco fuerzas competitivas del sector de la consultoría

La importancia del ingreso al mercado, es la especialización en un tipo de negocio, con el ánimo de conseguir cierto nivel de estandarización, que acepte opciones. Conforme, el portafolio de servicios a ofrecer, se vienen identificando las ventajas competitivas, que originen diferencias frente a la apreciación de los consumidores de los servicios, que deben estar alineadas frente a los avances tecnológico, que permitan el desarrollo de las propuestas, de acuerdo a las necesidades del mercado. Por lo tanto, esto permitirá que las razones que tengan las compañías clientes para la escogencia de la consultoría puedan sufrir variaciones, teniendo en cuenta la naturaleza de cada negocio.

Concluyendo ante lo anterior, la mejor manera de diferenciar es generar valor integral esperado por los clientes bajo las nuevas líneas de negocio innovadoras, prestados de manera directa a través de estratégicos aliados, creando las barreras de entrada lo suficientemente fuertes como para que la competencia le resulte muy difícil penetrarlas. En la siguiente figura se muestran los factores más relevantes, en cada una de las fuerzas competitivas de Porter

Figura 26. Cinco Fuerzas Competitivas del sector de la Consultoría



Fuente: Elaboración propia

Figura 26. Las Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

4. ESTUDIO DE MERCADO

4.1. DESARROLLAR UN ESTUDIO DE MERCADO PARA LA CONSULTORÍA EMPRESARIAL EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

La propuesta de valor se basa en el conocimiento del cliente, la cual tiene su base en la estrategia de confianza con el cliente, elemento que junto al Know how de los consultores permitirá el conocimiento de las necesidades del mismo. Por lo tanto, se enseñan los componentes del mercado de importancia y relevancia para el cliente, en el desarrollo del plan de negocios del consultorio en las ciencias de la administración, plan que fortalecerá la red empresarial de la región, por consiguiente, se muestran los aspectos más importantes y relevantes del mercado potencial, se analiza la competencia e identifican oportunidades de negocios.

4.1.1. Tendencias del mercado.

El rol protagónico, que en la consultoría empresarial hoy día se asume, se debe a que las organizaciones dan reconocimiento a la experticia y valor agregado a la consultoría estratégica que aporte a una compañía, lo cual tiene un alto impacto en el desarrollo organizacional, al fin y al cabo, para mejorar los indicadores de rentabilidad y consecución de objetivos.

En tal sentido, la industria de la consultoría para el año 2020 alcanzó los 295 billones de dólares a nivel global, por lo que se esperaba que en ese y los años siguientes, hubiera un crecimiento de un 4% o 5% superior al de años anteriores. (ideasgroup, 2021).

El crecimiento que se evidencio en el ámbito de la consultoría estratégica, responde en esencia a los procesos relacionados con la innovación o gestión de riesgos, entre los que se encuentran actividades primordiales en todas las compañías.

Las tendencias principales para la industria de la consultoría empresarial están enfocadas en las siguientes áreas:

Agilidad e Innovación. Las compañías ágiles saben cómo reaccionar ante los desafíos que impone el mercado y la innovación es lo que les permite sobrellevar óptimamente estas circunstancias. Por lo tanto, la agilidad e innovación son factores decisivos para los resultados de la compañía, sea cual sea su actividad. Las propias compañías deben ser generadoras e innovadoras para ir por delante de la competencia (ideasgroup, 2021).

Digitalización. Sin importar su tamaño o sector industrial todas las compañías, se han visto en la necesidad de buscar su evolución hacia una digitalización y automatización cada vez mayor de sus procesos. De acuerdo a ello, resulta

fundamental y sumamente pertinente, que se cuente con una consultoría que funcione como guía durante esta transición (ideasgroup, 2021).

Implementación. De este modo, las consultorías deben estar al alcance de la implementación para no quedarse únicamente en el ámbito teórico, desde cualquier área de mejora de la organización, solo así, se validan los procesos y se realizan los ajustes necesarios para poder generar mejoras reales en las áreas de conflicto (ideasgroup, 2021).

Talento. En el entendiendo al capital humano se conoce como el principal activo de una organización, además de contar con los procesos adecuados de atracción y retención del talento es un requerimiento estratégico que representa un impacto significativo en el desarrollo organizacional, en consecuencia, se exige cada vez más la gestión del talento debido a que los millennials constituyen la mayor parte de la fuerza laboral a nivel mundial, lo que supone un reto por la naturaleza de esta generación (ideasgroup, 2021).

Big data y tecnologías. Por su participación en la toma de decisiones es altamente relevante y debe considerarse como parte de los procesos institucionales., sin embargo, el Big Data no solo es útil para almacenar o procesar una gran cantidad de datos, ya que resulta fundamental su análisis para la gestión de la información y precipuamente plantear estrategias sustentadas en los datos (ideasgroup, 2021).

No obstante, una de las claves del éxito tanto para la consultora como para la empresa, en todos los ámbitos que se detallen es la especialización, para lo que se debe entender a esta como el principal factor a la hora de selección a un proveedor de consultoría estratégica. De otro lado, se debe contar con consultores expertos de manera especial en determinadas áreas, siendo este un valor agregado que constituye casi un requisito básico, donde se garantice la manera efectiva en la implementación de la consultoría, y que esta de manera real profundice en los procesos organizacionales pertinentes y tangibles.

En suma, es evidente el reconocimiento, debido a las tecnologías disruptivas y los competidores emergentes, las compañías están siendo desafiadas a la mejora constante, y a reinventarse si se ve la necesidad de garantizar la supervivencia, y sobre todo destacar en el mercado y alcanzar sus objetivos. De modo que, en este aspecto es el escenario en el que la consultoría estratégica cobra relevancia, ahora más que nunca (ideasgroup, 2021).

Figura 27. Tendencias en consultoría empresarial



Fuente: https://ideasgroup.com.ec/tendencias-consultoria-empresarial/#_ftnref1

Según Sánchez, (2022), en el The Consulting Report (El informe de consultoría), se hizo el anuncio el ranking de las 50 principales firmas de consultoría de 2022. Estas contribuyeron por medio de un análisis, conocimientos y asesoramiento a corporaciones, gobiernos y otros tipos de empresas. Las compañías galardonadas se reconocen a nivel mundial por la excelencia derivada de procesos e influencia que se generan en diversos nichos de mercado.

Figura 28. Listado de las 50 principales empresas de consultoría 2022



Fuente: Sánchez, (2022)

De acuerdo a lo anterior, En el primer lugar del ranking se encuentra Kearney, siendo esta firma de consultoría de gestión global posicionada como la empresa líder con más de 4.200 personas que trabajan en más de 40 países. Esta es una firma de propiedad de socios con culturas distintivas y colegiadas que trascienden límites empresariales (Sánchez, 2022).

Boston Consulting Group, es una de las compañías de consultoría global con una alta gestión de la "Big Three" fundada en 1963 por Bruce Henderson, esta se encuentra en el segundo lugar del ranking en la selección de las 50 compañías (Sanchez, 2019).

Así mismo, y continuando con Sánchez, (2022), se destaca en el tercer lugar del escalón la compañía Deloitte, la cual se especializa en la estrategia comercial y el

análisis de datos con la evaluación de riesgos y la tecnología empresarial. Seguidamente, en la cuarta casilla se encuentra Bain & Company, firma mundial en la consultoría de gestión con sede en Boston, Massachusetts, y otras 63 oficinas en 38 países de todo el mundo. Esta que fue fundada en 1973, es una de las "Tres Grandes" consultoras de gestión (al lado de McKinsey & Co. y Boston Consulting Group). Firma que cuenta con una fuerza laboral de más de 14,000 profesionales brindando orientación a empresas públicas, privadas y sin fines de lucro de todos los tamaños.

De manera continua y con sede en Nueva York, el top cinco se cierra con Oliver Wyman, firma que ofrece una amplia gama de servicios de consultoría, pero es de alguna manera mejor conocida por su trabajo dentro de los servicios bancarios y financieros. Efectivamente, los servicios los presta a más del 80 % de las 100 organizaciones financieras más grandes del mundo, lo que le permitió el reporte para el 2021 de \$2500 millones en lo corrido del año. La compañía, recibe con frecuencia importantes elogios debido a su éxito financiero, por cuenta de compañías como Fortune, The Financial Times y Vault. (Sánchez, 2022)

4.1.2. Oportunidades del mercado

Según la Cámara de comercio de Cali, (2021), se busca realizar y consolidar el ecosistema de emprendimiento e innovación, con lo que se acompaña e impulsa el crecimiento de los emprendedores y empresarios extraordinarios no importando en que etapa se encuentran, si tienen como objetivo el escalamiento del negocio. La plataforma es el espacio para el emprendedor y el empresario que busca encontrar nuevas oportunidades de negocio y que pueda generar más valor a la sociedad.

La cámara de comercio de Cali, es el mejor aliado para el crecimiento ofreciendo programas a los emprendedores y empresarios que quieran conectarse, con estudios, mediciones de impacto, directorios de consultores y mentores.

Panorama Nacional. Según Lorduy, (2021) ante la crisis del COVID-19, entre los sectores que salieron fortalecidos y generadores de empleo en el mundo fue el de las BPO (Business Process Outsourcing), ya que cuentan con modelos externalizadores de procesos y servicios. De acuerdo a las cifras reportadas por este del gremio en Colombia, el 2020 la industria cerró con más de 605.000 puestos de trabajo, de los cuales 20.000 fueron creados durante la pandemia.

Para el año 2021, las expectativas siguieron siendo alentadoras, pues se esperaba un incremento de 3%, lo que significaría más de 18.000 empleados nuevos.

Esto se constata según un sondeo que hizo el diario la República (LR) con algunas de las compañías más grandes que operan en este sector en el país, además estas expresaron sus planes de expansión u contratación. (Lorduy, 2021)

Figura 29. Radiografía del sector BPO



Fuente: Lorduy, (2021)

Colombia, líder en tercerización de servicios. Así se mueve el negocio del BPO. Según la revista Revista semana, (2022), en cuanto a ingresos operacionales en Colombia se aproxima a los 25.2 billones de pesos, así mismo, las empresas invierten más o menos 2.000 millones en tecnología y capacitaciones.

Es así como el business process outsourcing (BPO, por sus siglas en inglés), es el sector de la tercerización de los procesos que está revolucionando el mercado, luego entonces, la contratación de funciones y actividades comerciales con un proveedor externo, se convierte en una herramienta la cual es indispensable para muchas industrias. El sector BPO, con el de externalización de servicios y en los

procesos de conocimiento, know ledge process outsourcing (KPO, por sus siglas en inglés), produce en Colombia una contribución en un 3,5 por ciento al PIB colombiano.

En la práctica, en el escenario internacional, se posiciona como uno de los destinos esenciales para el desarrollo de operaciones de business BPO, de acuerdo a la más reciente edición del Offshore BPO Confidence Index, se le dio la mejor calificación por cuenta de cerca de 100 compañías en 12 países, destacando valores como la solidez en la industria, estabilidad económica y escalabilidad de las operaciones (Revista semana, 2022).

Así en este índice, a Colombia le otorgaron una calificación de 90,9 %, colocándose en el primer lugar, seguida de Bulgaria, Sudáfrica la India, y El Salvador, en la que la categoría con mayor puntaje fue la del apoyo gubernamental y la cohesión de la industria BPO, así mismo, de aspectos como infraestructura de telecomunicaciones y la disponibilidad de talento.

Panorama regional. De acuerdo a la cámara de comercio de Cali, (2021), la constante necesidad que tienen las pymes y buscando nuevas oportunidades que les permitan su crecimiento además que quieren competir en mercados nacionales e internacionales, lo que hace que se encaminen a la constante mejora en mejora de servicios, productos, procesos y tecnología, mediante innovaciones y los estándares de calidad. De acuerdo a lo anterior loa citada entidad en el municipio de Santiago de Cali, le ofrece a las empresas de consultorías y que son especializadas en sistemas de gestión así como:

ISO 9001:2008, Gestión Ambiental ISO 14001, Seguridad y Salud Ocupacional OSHAS 18001, Sistemas Integrados de Gestión, Seguridad de la Información ISO 27001

De acuerdo a lo anterior si se desea tener datos precisos del mercado regional en Santiago de (Cali), se tiene como base cifras presentadas en el estudio de caracterización realizado en BPO, ITO, KPO sobre los servicios de tercerización; reportando la utilidad estimada de los ingresos de las compañías en el sector sin importar donde se ubique la sede principal en Colombia. (Sanchez, 2019)

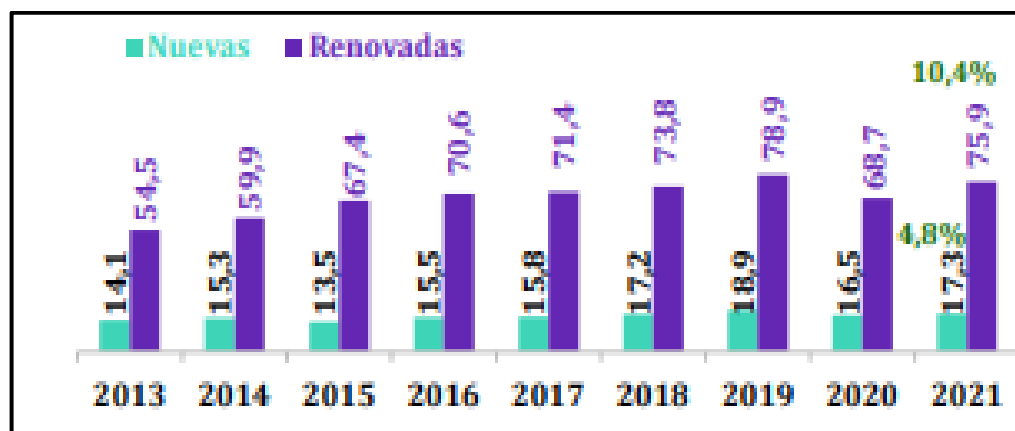
Del mismo modo, se tiene en cuenta que en el en 2021, las exportaciones, del sector BPO en Colombia superaron los USD 1.980 millones, además con un aumento del 26% referente al año 2020. España, Chile, México y Estados Unidos fueron los destinos principales de las exportaciones de BPO desde Colombia en el citado año. (investincolombia, 2021)

Panorama local: en Cali. Según la cámara de comercio de cali (CCC), (2022), el número de compañías que hicieron la renovación del registro mercantil ante la cámara de comercio de Cali ascendió a 56.985, en el periodo de enero a marzo del

2022, aumentado en un 7,8% más que al mismo periodo del año 2021, en el que hicieron su registro 52.879, empresas renovadas. Luego en otro informe, se tiene que, durante los cinco primeros meses del 2022, el número de empresas industriales que renovaron su registro mercantil ante la cámara de comercio de Cali, llegó a la suma de 8.467, obteniendo una representación en la variación relativa de 13,2% frente al mismo periodo del año 2021.

En el último informe con fecha de 24 de enero, 2023 en Cali finalmente para el año 2022, el número de empresas inscritas (nuevas y renovadas) en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cali fue de 106.467, superando en 7,3 % la cantidad de empresas inscritas en el último año prepandemia. El número de empresas matriculadas en la Cámara de Comercio de Cali ascendió a 20.867 en 2022, lo que significó un crecimiento anual de 4,8% frente a 2021. Estos resultados van en línea con la recuperación económica de Cali y el Valle del Cauca (cámara de comercio de cali (CCC), 2023).

Figura 30. Número de empresas* registradas (nuevas y renovadas) en la Cámara de Comercio de Cali (miles) enero-octubre (2013-2021)

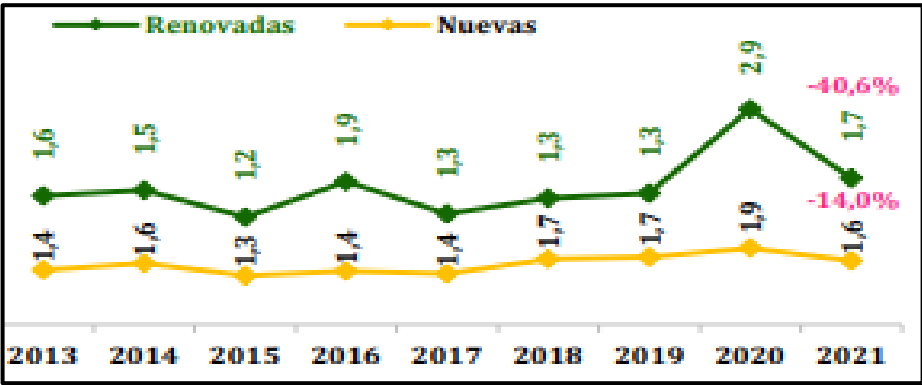


Fuente: cámara de comercio de Cali, (2022)

En la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cali (Cali, Dagua, Jamundí, La Cumbre, Vijes y Yumbo) el número de empresas nuevas aumentó 4,8% durante enero-octubre de 2021, al pasar de 16.504 empresas matriculadas en 2020 a 17.302 en 2021.

El número de empresas que renovó su Registro Mercantil fue 75.871 durante enero-octubre de 2021, 10,4% más que en el mismo periodo de 2020 (Camara de comercio de Cali, 2022).

Figura 31. Número de empresas* registradas (nuevas y renovadas) en la Cámara de Comercio de Cali (miles) octubre (2013-2021)



Fuente: cámara de comercio de Cali, (2022)

En octubre de 2021, el número de empresas nuevas en la Cámara de Comercio de Cali fue 1.638, lo que significó una caída de 14,0% frente a igual mes de 2020 donde se registraron 1.905 empresas matriculadas (Camara de comercio de Cali, 2022).

Mercado potencial. Durante los primeros diez meses de 2021, las empresas grandes registradas en la Cámara de Comercio de Cali (CCC) reportaron activos totales por un valor de COP 150,3 billones (vigencia 2020), lo que representó 81,8% del total de activos reportados por el tejido empresarial.

Las empresas pequeñas y micro reportaron activos totales por un valor de COP 10,9 billones y COP 2,1 billones (vigencia 2020), respectivamente, durante enero-octubre de 2021. (Camara de comercio de Cali, 2022)

Figura 32. Total, activos (COP billones) reportados por las empresas* registradas (nuevas y renovadas) en la Cámara de Comercio de Cali por tamaño enero-octubre 2021



Fuente: cámara de comercio de Cali, (2022)

Mercado objetivo. En el Valle del Cauca existen empresas emprendedoras y el ramo Mipymes, registradas ante la Cámara de Comercio e Industria de Cali.

Gobernación lanza programa ‘Valle Innova’ para el apoyo a empresas y emprendedores vallecaucanos. Según Chavaco (2020). El gobierno del Valle del Cauca lanzó el programa "Valle Innova" para apoyar a las empresas y emprendedores del Valle del Cauca. Este proyecto puede incluir micro, pequeñas y medianas empresas que pueden ser elegibles para financiamiento. Además, el Directorio de Comerciantes es un lugar para promover negocios locales en el Valle. También se ha otorgado el registro Invima a 64 empresas y empresas MiPymes del Valle del Cauca.

Este programa puede incluir empresas pequeñas, medianas y pequeñas que pueden solicitar financiamiento: “Si es una empresa pequeña o pequeña, se apoyarán 90-113 millones de dólares, si es una empresa mediana, entonces hasta 70% millones. Se puede financiar con dinero, de esta forma podrán conseguir equipos, herramientas, equipos y hasta transportes relacionados con la tecnología para aumentar la competencia y el éxito de la empresa”, explicó Pedro Andrés Bravo Sánchez, ministro de Desarrollo Económico y Competitividad del Valle (Chavaco, 2020).

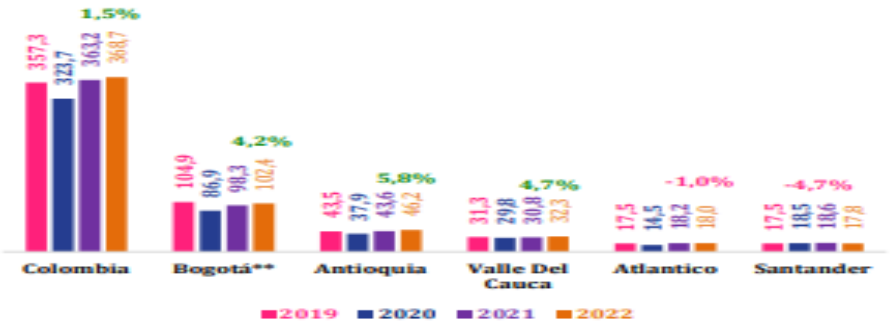
En el primer trimestre de 2022 se crearon 17.259 nuevas sociedades jurídicas en el Valle del Cauca. Además, el número de MiPymes registradas en la Cámara de Comercio de Cali fue de 83.8593. Lamentablemente, según un análisis que mide el ritmo de los negocios en el Valle del Cauca y Cauca, debido al cierre de la situación en la zona de 21.900 micros, pequeña. y medianas empresas (MiPymes) están considerando la posibilidad de cerrar sus operaciones por completo (Chavaco, 2020).

La Cámara de Comercio de Cali publicó un informe que muestra que, en el primer semestre de 2022, el número de MIPYMES registradas en la Cámara de Comercio de Cali fue de 83.859, un aumento del 11,3% respecto al mismo período de 2021 y del 43,2% respecto al mismo período en 2021. primer trimestre de 2014. Además, en el primer semestre de 2022 se crearon 17.259 nuevas sociedades jurídicas en el Valle del Cauca, un incremento de 9,5% respecto al mismo período de 2021 (Chavaco, 2020).

En 2022, el número de empresas registradas (nuevas y nuevas) en la Cámara de Comercio de Cali fue de 106.467, lo que representa un 106.467 % más que el número de empresas registradas el año anterior a la pandemia. El número de empresas registradas en la Cámara de Comercio de Cali fue de 20.867 en 2022, lo que representa un crecimiento anual de 4,8% respecto a 2021. Este resultado corresponde a la recuperación de la economía de Cali y el Valle del Cauca (Chavaco, 2020).

El número de empresas constituidas en Colombia en 2022 fue de 368.685, lo que representa un aumento de 1,5 % con respecto a las registradas en 2021 (Camara de comercio de Cali, 2022). En el Valle del Cauca se registraron 32.298 empresas en 2022, lo que representa un aumento de 4,7 % anual (Chavaco, 2020). (Figura 33)

Figura 33. Número de empresas* (miles) matriculadas en Colombia y principales departamentos 2019-2022

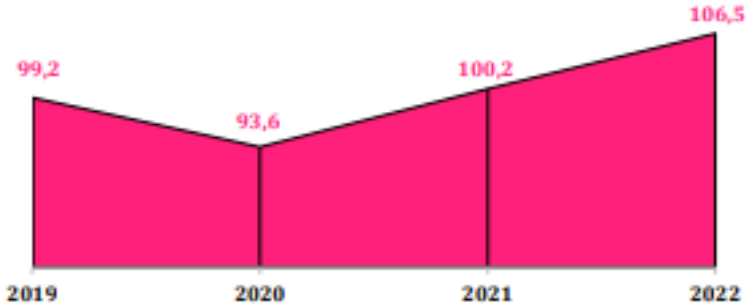


Fuente: Camara de comercio de Cali (2022)

En 2022, el número de empresas registradas (nuevas y nuevas) en el ámbito de la Cámara de Comercio de Cali fue de 106.467, lo que representa un 7,3 % más que el número de empresas registradas el año anterior a la pandemia (Camara de comercio de Cali, 2022) (figura 34).

Este resultado corresponde a la recuperación de la economía de Cali y Valle del Cauca.

Figura 34. Número de empresas* (miles) inscritas (matriculadas y renovadas) en la Cámara de Comercio de Cali 2019-2022



Fuente: Camara de comercio de Cali (2022)

El número de empresas registradas en la Cámara de Comercio de Cali en 2022 fue de 20.867, lo que representa un crecimiento anual de 4,8% respecto a 2021 (Camara de comercio de Cali, 2022) (figura 35).

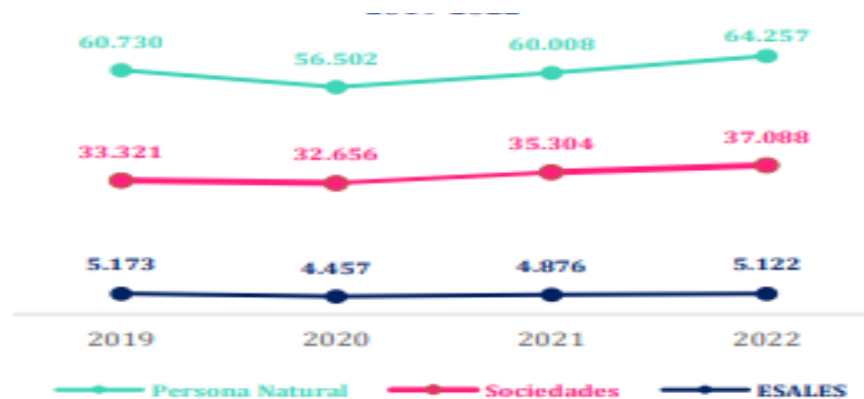
Figura 35. Configuración del tejido empresarial* (miles) de la Cámara de Comercio de Cali según movimiento 2019-2022



Fuente: Camara de comercio de Cali (2022)

El número de empresas registradas como personas naturales en la Cámara de Comercio de Cali reporta una variación anual de 7,1%, al pasar de 60.008 en 2021 a 64.257 en 2022. Empresas (5,1%) y ESALES (5,0%) también mostraron crecimientos anuales. para 2022 (Camara de comercio de Cali, 2022)

Figura 36. Número de empresas* inscritas (matriculadas y renovadas) en la Cámara de Comercio de Cali por ente jurídico 2019-2022



Fuente: Camara de comercio de Cali (2022)

Entre los municipios que integran la estructura empresarial de la Cámara de Comercio de Cali, Dagua (9,7%) y Cali (6,4%) mostraron un crecimiento anual en el número de empresas registradas en 2022 (Cámara de Comercio de Cali, 2022) (tabla 16).

Tabla 15. Número de empresas* inscritas (matriculadas y renovadas) en la Cámara de Comercio de Cali por municipio 2019-2022

Municipio	2019	2020	2021	2022	Part.(%)	Var.(%)
Cali	90.443	84.765	90.154	95.946	90,1	6,4
Jamundí	3.684	3.767	4.449	4.715	4,4	6,0
Yumbo	3.700	3.727	3.993	4.113	3,9	3,0
Dagua	894	835	953	1.045	1,0	9,7
La Cumbre	285	304	384	384	0,4	0,0
Vijes	218	217	255	264	0,2	3,5
Total	99.224	93.615	100.188	106.467	100,0	6,3

Fuente: Camara de comercio de Cali (2022)

Los sectores de Comercio (37,0%), industria (11,4%) y otros servicios (8,7%) representan la mayoría de las empresas registradas en la Cámara de Comercio de Cali en 2022 (Cuadro 17).

Entre los sectores con mayor crecimiento de empresas registradas se encuentran los servicios profesionales (14,0%) y el alojamiento y la alimentación (12,0%).

Tabla 16. Número de empresas* inscritas (matriculadas y renovadas) en la Cámara de Comercio de Cali por sector 2019-2022

Sector	2019	2020	2021	2022	Part.(%)	Var.(%)
Comercio	35.890	35.139	37.765	39.392	37,0	-4,3
Industria	11.556	10.820	11.490	12.366	11,4	5,9
Otros servicios	9.859	7.703	8.351	9.237	8,7	10,6
Alojamiento y comida	7.923	6.957	7.665	8.585	8,0	12,0
Actividades profesionales	6.859	6.727	6.753	7.239	6,8	7,2
Construcción	4.666	4.378	4.833	5.028	4,7	-4,0
Servicios administrativos	4.579	3.914	4.094	4.506	4,2	10,1
Actividades inmobiliarias	3.149	3.028	3.364	3.660	3,4	8,0
Información y comunicaciones	2.745	2.758	3.013	2.974	2,8	-1,3
Transporte	2.681	2.592	2.656	2.864	2,7	7,8
Salud	2.259	2.129	2.330	2.492	2,3	7,0
Actividades financieras	2.232	2.340	2.292	2.239	2,1	-2,7
Agricultura	1.803	1.721	1.865	1.857	1,7	-2,9
Actividades artísticas	1.670	1.460	1.566	1.785	1,7	14,0
Educación	1.375	1.231	1.324	1.492	1,4	12,7
Distribución y tratamiento de agua	601	571	613	701	0,7	14,4
Explotación de minas	143	121	136	132	0,1	-2,9
Suministro de electricidad y gas	117	113	124	126	0,1	1,6
Administración pública	65	55	64	60	0,1	-6,3
Hogares	7	10	9	9	0,0	0,0
Organizaciones extraterritoriales	1	2	1	2	0,0	100,0
No registra	44	46	8	0	0,0	0,0
Total	99.224	93.615	100.188	106.467	100,0	6,3

Fuente: Camara de comercio de Cali (2022)

Las medianas empresas (7,4%) son la mayoría registra la mayor variación anual de población empresas registradas en la Cámara de Comercio e Industria de Cali en 2022, seguido de las pequeñas empresas (6,3%), pequeños (6,3%) y grandes (5,5%) (tabla 18).

Tabla 17. Número de empresas* inscritas (matriculadas y renovadas) en la Cámara de Comercio de Cali por tamaño 2019-2022

Tamaño	2019	2020	2021	2022	Part.(%)	Var.(%)
Micro	88.519	83.373	89.642	95.262	89,5	6,3
Pequeña	7.967	7.568	7.808	8.276	7,8	6,0
Mediana	2.112	2.066	2.115	2.272	2,1	7,4
Grande	624	608	623	657	0,6	5,5
Total	101.241	93.615	100.188	106.467	100,0	6,3

Fuente: Camara de comercio de Cali (2022)

En Cali, las comisiones reportaron más la participación de empresas registradas en 2022 alcanzó 2(12,3%), 17 (9,9%) y 3 (8,7%). En el puesto 16 (11,7%) y 21 (10,3%) mostraron crecimiento una disminución en el número de nuevas empresas y que actualizó su registro mercantil en Cali en ese momento 2022 frente a 2021 (tabla 19)

Tabla 18. Número de empresas* inscritas (matriculadas y renovadas) en Cali por comunas 2022

Comuna	2019	2020	2021	2022	Part.(%)	Var.(%)
2	13.008	12.209	12.648	13.110	12,3	3,7
17	9.466	8.955	9.679	10.521	9,9	8,7
3	9.310	8.543	8.844	9.258	8,7	4,7
19	8.994	8.128	8.422	8.769	8,2	4,1
9	4.551	4.243	4.425	4.786	4,5	8,2
8	4.658	4.413	4.654	4.773	4,5	2,6
10	4.522	4.258	4.437	4.746	4,5	7,0
4	4.092	3.783	4.051	4.247	4,0	4,8
6	3.048	2.861	3.030	3.193	3,0	5,4
18	2.528	2.452	2.642	2.818	2,6	6,7
13	2.617	2.397	2.601	2.752	2,6	5,8
5	2.636	2.618	2.621	2.722	2,6	3,9
16	2.438	2.327	2.415	2.697	2,5	11,7
14	2.465	2.206	2.385	2.586	2,4	8,4
11	2.413	2.227	2.415	2.567	2,4	6,3
15	2.205	1.973	2.201	2.370	2,2	7,7
22	2.248	2.266	2.248	2.129	2,0	-5,3
7	1.935	1.842	1.936	1.974	1,9	2,0
21	1.583	1.463	1.614	1.780	1,7	10,3
1	1.442	1.388	1.527	1.655	1,6	8,4
12	1.586	1.453	1.541	1.641	1,5	6,5
20	804	711	800	854	0,8	6,8

Fuente: Camara de comercio de Cali (2022)

Marzo y agosto registraron el mayor número de empresas registradas en la Cámara de Comercio de Cali en 2022, con un total de 2.446 y 2.081 empresas registradas respectivamente (Camara de comercio de Cali, 2022) (figura 37).

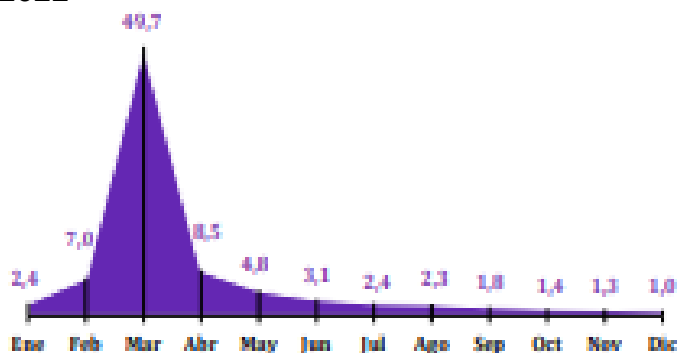
Figura 37. Número de empresas* matriculadas en la Cámara de Comercio de Cali (miles) mensual 2022



Fuente: Camara de comercio de Cali (2022)

En 2022, las empresas que renovaron a tiempo, es decir entre enero y marzo fueron 59.070, que representó 69,0% de las renovaciones totales de Matrícula Mercantil en el transcurso del año (Camara de comercio de Cali, 2022) (figura 38).

Figura 38. Número de empresas* renovadas en la Cámara de Comercio de Cali (miles) mensual 2022



Fuente: Camara de comercio de Cali (2022)

En el Valle del Cauca, las MiPymes representan el 95% de la economía regional y continúan liderando la recuperación, según informe de la Cámara de Comercio e Industria de Cali. Además, en el primer semestre de 2022 aumentó un 11,3% el número de pequeñas, pequeñas y medianas empresas registradas en la Cámara de Comercio de Cali.

Sí, existen programas de apoyo a las empresas en el Valle del Cauca. Por ejemplo, la Cámara de Comercio de Cali ofrece una variedad de servicios y programas para ayudar a las empresas a crecer y tener éxito. Algunos de estos programas incluyen formación empresarial, asesoramiento legal y fiscal, y acceso a financiación.

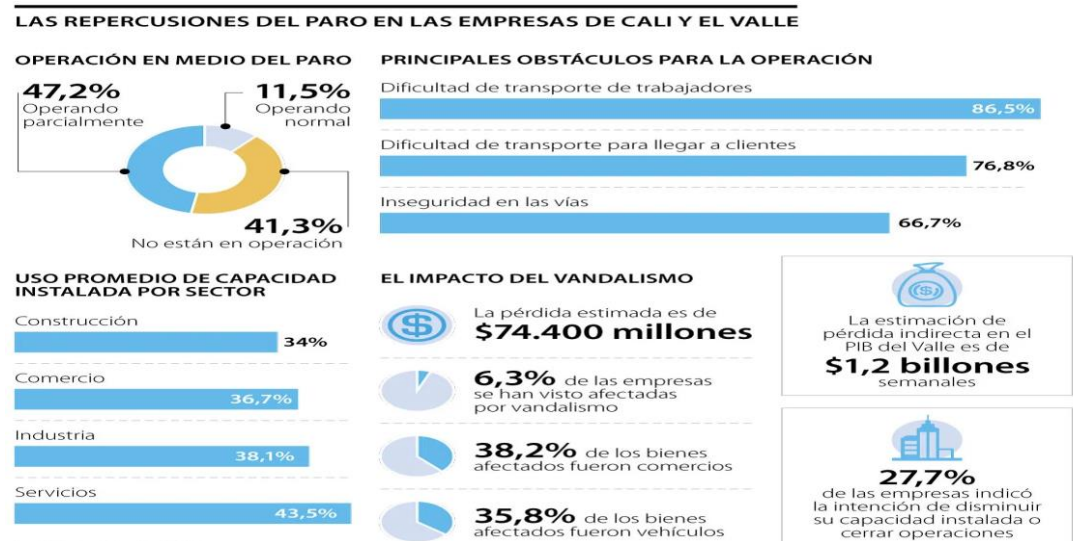
Más de 7% de empresas del Valle del Cauca podría desaparecer por cuenta del Paro. De acuerdo a Morales (2021). Por los daños materiales durante el Paro Nacional, el 6,3 por ciento de las empresas se vieron afectadas. De estos, el 38,2% eran empresas y el 35,8% eran vehículos, dijo la Cámara de Comercio e Industria.

El paro nacional, que comenzó el 28 de abril, es particularmente fuerte en el Valle del Cauca, donde la situación social se ha convertido en una guerra civil. Además, las organizaciones empresariales han tenido ataques y agresiones a sus edificios, que han provocado la pérdida de millones de dólares y que pueden derivar en el cierre definitivo de 7.7 empresas (Morales, 2021).

Según la encuesta “Ritmo Empresarial” de la Cámara de Comercio de Cali, realizada del 4 al 7 de mayo, el 41,3% de las empresas se encuentran inactivas, y el 47,2% de ellas son pequeñas. Figura 39. Repercusiones del paro en las empresas de Cali y el Valle.

Según el informe, esto provocó una pérdida económica estimada en el sector del PIB de 1,2 billones de dólares por semana de desempleo. Según esta cifra, el sector que reportará la mayor pérdida será el de servicios, con una pérdida semanal de 537 mil millones (Morales, 2021).

Figura 39. Repercusiones del paro en las empresas de Cali y el Valle



Fuente: Morales (2021)

4.2. BENCHMARKING COMPETITIVO

Lo que sigue es un análisis comparativo que destacará los factores clave de éxito de estas organizaciones líderes en el mercado, destacando cuatro organizaciones clave en la industria.

4.2.1. Organizaciones a comparar.

Se espera que el siguiente análisis muestre claramente qué organizaciones compiten en esta categoría. Se iniciará con una competencia internacional con sede en la ciudad de Cali, luego una empresa líder a nivel nacional, para luego finalizar con una competencia regional, así:



Somos C&M. Somos una empresa confiable con más de 20 años de experiencia brindando servicios de consultoría y gestión a las comunidades de Colombia y Perú. (cmconsultores, 2022).

Nuestra Historia. Desde nuestra fundación en 1999, nos hemos consolidado como una consultora líder en los campos de la arquitectura, las tecnologías de la información y la comunicación, la sociedad y la educación; prestando servicios de mantenimiento, inspección, gestión e inspección para proyectos públicos y privados (cmconsultores, 2022).

1999 fundación de C&M Consultores.

2000. Se completó el primer plan organizacional de la empresa eco salud.

2001 C&M, consultores, lanzan el primer proyecto con ayuda nacional, obtienen el contrato para monitorear la producción de alimentos del ICBF.

2007 C&M, consultores, acepta y formaliza contrato relacionado con el mantenimiento y manejo de desayunos infantiles, comidas rápidas y catering masivo en convenio con el ICBF. 2010 C&M, consultores, iniciaron su trabajo en el campo de la tecnología y las comunicaciones, realizando un proyecto de integración gubernamental relacionado con conectar personas en diferentes partes del país, y debido a la instalación, se terminaron el primer día. 25 proyectos de consultoría industrial.

2011 C&M, consultores, programa de evaluación período de evaluación, inscripción de instituciones educativas a nivel nacional, más de 8 contratos adjudicados.

2011 obtención del primer Premio PAE Auditoría Alimentaria Escolar, otorgando ocho contratos en Bogotá y Medellín.

2011. En la implementación de la ley para trabajar juntos, la meta de aceptar personas con discapacidad, donde 10 trabajadores tienen esta enfermedad.

En 2012 se aprobó el primer proyecto en el sector de petróleo y gas, cuyo propósito era brindar orientación de campo en la perforación de pozos productores tipo Slimhole.

2011. En la implementación de la ley para trabajar juntos, la meta de aceptar personas con discapacidad, donde 10 trabajadores tienen esta enfermedad.

En 2012 se aprobó el primer proyecto en el sector de petróleo y gas, cuyo propósito era brindar orientación de campo en la perforación de pozos productores tipo Slimhole.

2012 C&M, Consultores encuentra su lugar en el mercado de consultoría y gestión de seguridad aeronáutica Aeropuerto Simón Bolívar, Santa Marta C&M Consultores cuenta actualmente con cinco contratos en este sector.

En 2016, la ciudad de Bogotá inició la planificación de un proyecto de recolección de información de tránsito (SIF), el cual fue llevado a cabo por la consultora española IDOM.

En 2016, en colaboración con Mott, McDonald de Inglaterra y AERTEC de España, se lanzó un contrato de consultoría para la construcción de las instalaciones del Aeropuerto Internacional Eldorado II.

En 2016, se concluyó el acuerdo a favor de la organización.

2017, Apertura de una sucursal de C&M Consultores S.A.S. en Perú.

En 2017, los conocimientos adquiridos en la planificación de proyectos se utilizaron cuando C & M Consultores se adjudicó el contrato para instalar una máquina seca en la carretera Magdalena II.

En 2017 se aseguró la entrada al mercado peruano con la adjudicación de un proyecto conjunto para probar la primera línea del Metro de Lima.

En 2019, la empresa celebra sus 20 años en el mercado al ubicarse entre las 50 mejores del mundo por entrevista.

En 2019, se completaron 200 proyectos.

En 2019, en convenio con la entidad financiera, se aprobó el proyecto de largo plazo de la Carretera de la Sierra Tramo 4 en Perú.

En 2020, C&M entra en el sector de las energías renovables, gestionando el proyecto FAZNI, que permite acceder a recursos energéticos a través del entorno foto volcánico.

En 2020, la empresa ganó el proyecto de evaluación para la construcción de la vía férrea Regiotram de Occidente, que conectará la ciudad de Bogotá con la capital de la sabana occidental. Sin embargo, este proyecto nació en un joint venture con Integral S.A.S. y AIESA España.

En 2021, C&M fue la primera consultora en Colombia en certificarse bajo la Condición Antisoborno 37001 de 2016.

En 2021, C&M comenzó a trabajar en el vecino país de Ecuador con un proyecto de construcción y demostración para la producción de vehículos eléctricos en la ciudad de Cuenca.

En 2021 se inició la construcción vial de la quinta generación de la vía Pasto-Popayán. (cmconsultores, 2022).

Nuestros pensamientos. Las organizaciones deben enfrentar grandes cambios para mantenerse a la vanguardia de sus mercados. No se trata solo de tecnología, se trata de innovación en cada parte de la empresa. Debido a esto, se creó otro modelo para ayudar a montar esta ola.

Trabajando juntos. Se valoran las relaciones humanas, por lo que el trabajo es importante para el desarrollo personal y profesional, así como para la satisfacción emocional.

Liderazgo. Hay una manera de motivar a otros a trabajar duro para lograr los mismos objetivos organizacionales.

Desarrollo humano. La empresa apuesta por aprender, innovar y debe crecer para asegurar su competitividad en el futuro.

Nivel alto. Nuestra forma de hacer negocios implica la confianza y el compromiso de nuestros empleados para mejorar y lograr el éxito a través de la innovación.

Sistema anticorrupción. La mejora continua es fomentada por la ley antisoborno que se aplica a todas las partes interesadas en los países donde se prestan los servicios procedimiento estándar. C&M promueve la transparencia y la ética en sus prácticas. (cmconsultores, 2022)

Responsabilidad social corporativa. Sabemos que a través de la contribución y uso adecuado de la buena gobernanza y la RSE, se acompañarán los cambios sociales, para que se conviertan en actores del proceso de desarrollo global.

Administración integrada. Servimos para mantener la eficiencia del sistema de gestión como eje central de todos los procesos y una herramienta importante en la operación de los servicios.

Nuestra gente. La cultura organizacional y las personas hacen de C&M un gran lugar para trabajar.

Son responsables de crear herramientas para fortalecer las habilidades sociales de los empleados, aumentar la motivación y la felicidad en el trabajo y hacer una contribución positiva al medio ambiente.

Desde 2011 se implementa un programa que incluye trabajos para la reinserción de personas con discapacidad a la empresa, que actualmente cuenta con 10.000 empleados con la condición.

C&M tiene una cultura de colaboración, alto rendimiento e integración donde la integridad y los resultados se logran con igualdad de oportunidades (cmconsultores, 2022).



McKinsey Colombia. Estamos comprometidos con el éxito de Colombia. Trabajamos con líderes en los sectores público y privado para impulsar la innovación y el cambio para el crecimiento.

Durante 25 años, hemos trabajado con líderes de toda Colombia para mejorar sus negocios, mejorar sus organizaciones y hacer crecer su patrimonio. Hoy, desde nuestras oficinas en Bogotá y Medellín, estamos contribuyendo a otra revolución. Ayudamos a las grandes empresas colombianas a conectarse y conectarse con el mundo. Fomentamos la innovación en el sector público y ayudamos a construir un sector público inteligente. También alentamos y promovemos a otros ciudadanos talentosos, mujeres y hombres. Nos apasiona Colombia y estamos orgullosos de ser parte de su éxito. (Mckinsey y company, 2022).

25 años de presencia continua en Colombia

El 30% de nuestro trabajo está enfocado a la transformación digital.

Trabajar en Colombia. Una carrera en McKinsey le brinda la oportunidad de trabajar con sus pares, mientras impulsa la innovación y el crecimiento en Colombia, América Latina y en todo el mundo, mientras encuentra oportunidades únicas para estudiar en el extranjero. Damos la bienvenida a solicitudes de estudiantes actuales y profesionales experimentados. (McKinsey y company, 2022).

Carreras en Colombia. Una carrera en McKinsey ofrece grandes oportunidades para aprender, crecer y ayudar a las grandes corporaciones y agencias gubernamentales a enfrentar sus complejos desafíos.

Trabaja en McKinsey en Colombia. Trabajarás con algunas de las personas más talentosas y creativas de Colombia y del mundo para apoyar a empresas líderes, agencias gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro en sus difíciles tareas. No habrá dos días iguales: su entorno de trabajo será rico, variado y desafiante.

Nuestra forma de trabajar. Los proyectos de McKinsey suelen durar seis meses. Por lo tanto, cada nuevo proyecto es una oportunidad para resolver problemas de la vida real con clientes, colaborar con colegas y aprender nuevas habilidades. La variedad de proyectos y oportunidades significa que nuestros consultores tienen una amplia gama de carreras para elegir, desde McKinsey y más allá. Cada año, McKinsey participa en miles de proyectos en más de 60 países y, según su experiencia, los consultores eligen una carrera o industria en la que les gusta enfocar su trabajo (McKinsey y company, 2022).

Conoce el mundo. McKinsey tiene más de 100 oficinas en todo el mundo. A través de programas de servicio al cliente, estudios en el extranjero, intercambio y reubicación de oficinas, nuestros consultores tienen muchas oportunidades para explorar la región y ver el mundo. El año pasado, consultores de la oficina de Colombia trabajaron en 13 países de cuatro continentes.

Cómo se comparten los proyectos. Los proyectos que emprendas dependerán de tus intereses, necesidades de desarrollo y oportunidades. En el programa, lo primero que hacemos es identificar personas con los conocimientos y habilidades para resolver un problema específico del cliente. Nuestra intranet global contiene información sobre nuevos proyectos y los coordinadores de reclutamiento ayudan a los consultores a encontrar el trabajo que mejor se adapta a sus necesidades e intereses. (McKinsey y company, 2022).

Deja tu marca. Nos esforzamos por ayudarlo a destacar donde sea que trabaje, ante sus clientes y socios. La Intranet proporciona recursos basados en el trabajo anterior de sus colegas en campos similares y acceso a un gran grupo de expertos en áreas y funciones clave.

La diferencia. McKinsey se distingue de muchas maneras diferentes. En Colombia, el 45% de nuestros colaboradores son mujeres: Estamos orgullosos de estar a la vanguardia de la igualdad de género en el lugar de trabajo. Nuestros consultores colombianos provienen de 10 países diferentes y tienen una increíble riqueza de conocimientos, capacitación y experiencia de vida. Apoyamos el trabajo flexible y algunos consultores trabajan a tiempo parcial en proyectos dejando espacio para el trabajo pro bono o para pasar tiempo con sus familias.

Balance entre trabajo y vida familiar. El programa Take Time de McKinsey permite a los consultores tomarse un tiempo entre proyectos para perseguir intereses personales, como viajes o educación superior. Por ejemplo, cuatro de sus compañeros fueron a India y otro equipo utilizó Take Time para apoyar a Colombia en el Mundial de Rusia.

Puede obtener más información sobre sus experiencias como consultores consultando o leyendo sus historias en el sitio web global de McKinsey. (McKinsey y company, 2022).



DORADO MUÑOZ CONSULTING S.A.S. Outsourcing de Procesos de Negocios Especializados (BPO) y Servicios de Consultoría ITO Industria 4.0 y Transformación Digital están ubicados en HOLGUINES Center Torre, Las Farallones, Cali

Sobre nosotros. DOMUZ Consulting es una empresa familiar que influye positivamente en la transformación de empresas y personas a través de métodos, tecnología y capacitación en gestión de proyectos, seguridad de la información y gestión TI, se adaptan rápidamente a las necesidades de servicios de consultoría, implementación y capacitación, especialmente para industrias, en los campos del suministro de energía, suministro de agua, telecomunicaciones, salud, sector financiero, industria alimentaria, infraestructura pública. Hoy se suma la segunda generación que cuenta con asistentes profesionales entregando sus soluciones y asegurando a los clientes una calidad impecable en cada etapa del proyecto emprendido. (domuz, 2021).

Nuestro principal objetivo o misión es "Mejorar el éxito de los clientes con soluciones prácticas, profesionales y educativas en gestión de proyectos, seguridad de la información y tecnología de gestión" y nuestra visión "Medición de la calidad, en la creación de valor para el cliente, para brindar la mejor experiencia de nuestro servicio y calidad. trabajar.

Se recomiendan bienes y servicios. Transformar la Gestión de Proyectos o Optimización de Costos (PMO o VDO) Contamos con un modelo maestro que ayuda a las organizaciones a transformar sus procesos de gestión de proyectos brindándoles asesoría, herramientas tecnológicas, cuadros de mando y capacitación para mejorar sus procesos ver gestión de proyectos. sus planes (domuz, 2021).

Otros Servicios:

Tablero estándar en Power BI. Diseñamos tu tablero de acuerdo a las necesidades de tu empresa. Puede confiar en los sistemas de gestión, supervisión y visualización del rendimiento para ayudar a su organización a mejorar la velocidad, la fiabilidad y la productividad de los informes.

Simulador para la preparación de la certificación PMP®. Más de 2000 preguntas en inglés y español con nuevas preguntas en línea con ECO 2021. 30 pruebas, 36 horas de prueba:

- 5 estilos
- 10 gestión de Proyectos
- Enfoque adaptativo/híbrido
- Comportamiento predictivo
- Espacio de usuario
- Patrones de dominio
- La ubicación del entorno empresarial

Kit de preparación para la certificación PMP®. El kit de preparación para la certificación PMP® incluye un manual de instrucciones, un simulador y un manual de capacitación. Disponible en versiones FULL KIT o KIT BASICS. (domuz, 2021).

Capacitación pregrabada de MS Project®. Este curso agregará un valor incomparable a su experiencia de enseñanza y aprendizaje, ayudándolo a obtener el conocimiento necesario y completo para administrar proyectos utilizando MS Project.

Certificado de certificación Certiprof. Somos socios de Certiprof, por lo que puede encontrar un enlace a más de 40 pruebas de certificación internacionales.

Operaciones externas en la gestión de proyectos. El servicio DOMUZ proporciona recursos locales o conocimiento especializado y experiencia utilizando métodos como PMBOK®, PRINCE 2, SCRUM, KANBAN para colaborar con el equipo de gestión de proyectos para entregar proyectos asignados de 1 a 4 para grupos. Cuenta con el apoyo de los fundadores de la empresa.

Gestión de proyectos. Servicios de gestión de proyectos que realiza DOMUZ con responsabilidad en la administración de proyectos y gestión legal, seguimiento de la organización, gestión de proveedores, elaboración de informes, comités de planificación, si la organización así lo cree. Buen manejo de DOMUZ para asegurar que el proyecto sea adecuado en cantidad, tiempo y costo. Es imprescindible que los dispositivos DOMUZ estén oficialmente registrados por el proveedor y se debe aportar la cantidad que las personas piden para tal fin. DOMUZ emite periódicamente avisos oportunos a los clientes.

Casos de negocios. Se realizan análisis técnicos, financieros, económicos, ambientales, entre otros, con el objetivo de brindar documentación analítica para que la organización pueda decidir si iniciar o no un proyecto.

Intervención. Se realiza la alineación, su finalidad es controlar el normal funcionamiento del artículo recibido por el cliente, representando el mensaje que permite realizar el proyecto, en términos de espacio, tiempo y costo. Entre otras cosas (domuz, 2021).



INNOVA

Consultores Asociados Somos tus aliados comerciales Apoyamos el desarrollo comercial a través de consultoría, acompañamiento, capacitación y auditorías en temas estratégicos, técnicos y gerenciales.

Innova está firmemente comprometida con la prestación de servicios que aporten un valor tangible a nuestros clientes. (consultoresinnova, 2022).

Consultoría de Negocios. Aproveche el cambio para crear valor de 360°.

En este mundo cambiante, las empresas necesitan pensar y trabajar de manera efectiva. Esto requiere estrategias para el mundo real. En Consultores Asociados Innova ayudamos a los clientes a crear estrategias basadas en el conocimiento y la experiencia en toda la cadena de valor.

Consultoría empresarial basada en el análisis de la situación de la empresa. Durante esta fase, nos enfocamos en obtener una visión general de la situación en la que se encuentra la empresa, cuidando cada una de sus áreas. En muchos casos, el frenético ritmo de vida diario en el que se sumerge el emprendedor hace que se

centre en su trabajo del día a día y le dificulta llegar a una visión general y neutra de su negocio.

Ofrecemos las siguientes líneas de consultoría de negocios:

- Capital Humano
- Estrategia
- Operaciones (consultoresinnova, 2022).

Calidad en salud. Los altos estándares de calidad requeridos para el sector de la salud son una tarea difícil debido al nivel de regulación en el campo.

En el caótico contexto actual, los MODELOS DE PROCESOS DE OPERACIÓN permiten que las instalaciones médicas cuenten con un sistema de calidad sostenible y eficaz en el tiempo, al garantizar la alineación entre los procesos de gestión, prestación de servicios médicos y líneas de apoyo para operar en todo momento.

Consultores Asociados Innova con su estrategia MOP, brinda a las organizaciones de salud las herramientas para lograr sus objetivos estratégicos y operativos dentro de un marco de cumplimiento legal.

Ofrecemos las siguientes líneas de asesoramiento sanitario de calidad:

Habilitación en Salud Resolución 3100/ 2019
Transición resolución de 2003/ 2014 a 3100/ 2019
Autoevaluación Resolución 3100/2019
Programa de seguridad del paciente
Programa de auditoría para mejoramiento de la calidad en salud
Programa de Farmacovigilancia
Programa de Tecnovigilancia
Reporte de Indicadores de monitoreo de la calidad resolución 256/2016
Programa de Gestión Biomédica
Auditoria procesos de calidad en salud (consultoresinnova, 2022).

Consultoría legal. Derecho del trabajo y seguridad social

Asesoría integral en selección de personal, manejo de relaciones individuales y colectivas, sistemas de seguridad y salud en el trabajo, representamos a empresas en procesos rutinarios y especiales de carácter sociedad.

Derecho Corporativo. Consultoría y práctica empresarial, estructura societaria, contratos comerciales, gobierno corporativo, de diligencia en actividades y

transacciones comerciales tales como fusiones, adquisiciones, acuerdos de asociación y cualquier otra forma ¿Qué tipo de concentración empresarial?

Litigios Especiales. Representación y defensa estratégica en litigios ante cualquier autoridad judicial o tribunales de arbitramento.

Seguridad y Salud en el Trabajo. La prevención es la mejor herramienta para cuidar la salud de los trabajadores en la empresa, a través de sistemas y métodos de gestión de riesgos laborales, contribuyendo a reducir la posibilidad de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales.

Consultores Asociados Innovar a través de métodos efectivos en el diseño e implementación de sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo, brindando tranquilidad de acuerdo con el marco normativo nacional.

Acompañamos en el logro de los objetivos estratégicos de su empresa, hacia una cultura de seguridad. Entre los servicios que brindamos se encuentran:

- ❖ Diseño e implementación SGSST para todos los tamaños de empresas.
- ❖ Gestión de peligros, evaluación y valoración de riesgos.
- ❖ Seguimiento y medición de indicadores de frecuencia, prevalencia, severidad y mortalidad.
- ❖ Sistemas de vigilancia epidemiológicos.
- ❖ Plan estratégico de seguridad vial.
- ❖ Revisión por la dirección y rendición de cuentas.
- ❖ Programa de medicina laboral
- ❖ Auditorías SGSSS (consultoresinnova, 2022).

Gestión ambiental y sanitaria. La gestión ambiental es un proceso para resolver, reducir y/o prevenir los problemas ambientales con el fin de lograr un desarrollo sostenible, entendido como el proceso que permite a las personas realizar su potencial y patrimonio material, su fisiología biológica y cultural, asegurando su permanencia en el tiempo y espacio.

En Innova apoyamos la gestión ambiental para la GESTIÓN INTEGRAL de RESIDUOS, en línea con el marco normativo vigente, identificando métodos para asegurar una mejor segregación, tratamiento final y formación en gestión de residuos a los trabajadores.

- Plan de Gestión Integral de Residuos Hospitalarios y similares.
- Gestión de residuos
- Programas posconsumo (baterías, luminarias, RAEE)
- Manejo de gestores de disposición final de residuos.
- Indicadores de destinación y disposición final de residuos

- Informes ambientales para autoridades (DAGMA, IDEAM). (consultoresinnova, 2022)

Certificaciones Invima. La calidad es el conjunto de atributos inherentes a un producto o servicio que le permiten ser descrito y evaluado en términos técnicos y legales propios. Los sistemas normativos de calidad se ocupan del cumplimiento de los requisitos técnicos específicos de cada subdirección del INVIMA.

El Instituto Nacional de Administración de Alimentos y Medicamentos INVIMA identifica diversas certificaciones para el sector salud relacionadas con procesos clave que complementan la prestación de servicios médicos. Esta entidad valida los procesos técnicos relacionados con las certificaciones BPM, BPE, CCAA.

Dentro de los servicios que ofertamos se encuentran:

- Trámite de registros sanitarios para dispositivos médicos.
- Gestión de permisos de comercialización para dispositivos médicos.
- Certificación de Almacenamiento y acondicionamiento de DISPOSITIVOS MÉDICOS para importadores.
- Certificación de Almacenamiento y acondicionamiento de REACTIVOS DE DIAGNÓSTICO para importadores.
- Buenas prácticas de manufactura.
- Buenas prácticas de elaboración.
- Acompañamiento en implementación de sistemas de calidad INVIMA
- Auditorías a sistemas de calidad BPM- BPA- CCAA (consultoresinnova, 2022).

Sistemas de Gestión. A nivel internacional, los sistemas de gestión han aportado un enorme valor a las organizaciones. Un sistema de gestión es una herramienta que te permite optimizar recursos, reducir costes y mejorar la productividad de tu negocio. Esta herramienta de gestión reportará datos en tiempo real permitiéndole tomar decisiones para corregir problemas y evitar incurrir en costos innecesarios.

Los sistemas de gestión basados en estándares internacionales ayudan a controlar diversos aspectos de una empresa, como la calidad de sus productos o servicios, el impacto ambiental que puede generar, la seguridad y salud de los empleados, la responsabilidad social o la innovación.

Todo tipo de empresas pueden optar por implantar un sistema de gestión de mejora continua.

Consultores Asociados INNOVA se especializa en los siguientes sistemas de gestión:

- Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001.
- Sistema de Gestión Ambiental ISO 14000.
- Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo ISO 45000.
- Sistema de Gestión Laboratorios de ensayo y calibración ISO- IEC 17025
- Sistema de Gestión Organismos de Inspección ISO- IEC 17020
- Sistema de Gestión Organismos de certificación de personas ISO- IEC 17024 (consultoresinnova, 2022).



Nuestro Propósito. Mejores Personas, Mejor Empresa, Mejores Resultados. Nuestra verdadera pasión es la Consultoría en Búsqueda y Desarrollo de Talento. Somos una firma de consultoría en la búsqueda y desarrollo de ejecutivos para empresas en Colombia y el mundo, con 13 socios y oficinas en Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y Bucaramanga. Nuestro conocimiento del mercado, con más de 50 años de experiencia, nos ha permitido ser un aliado de largo plazo de las empresas más importantes y acompañarlas en todos los procesos de gestión estratégica Recursos humanos Talento. (topmanagement, 2022).

En Top Management entendemos que el mundo está más conectado que nunca y la única constante es el cambio, por eso estamos constantemente innovando para brindar a todos nuestros clientes nuevos servicios que ayuden a agregar un gran valor a sus negocios y con nuevas experiencias digitales que ayuden a ellos. promover el crecimiento de sus equipos para que logren todas las metas y objetivos de la empresa (topmanagement, 2022).

Top Management, Presente en Bogotá. TOP MANAGEMENT es una firma consultora especializada en gestión de personas y búsqueda, evaluación y selección de altos directivos y ejecutivos para empresas en Colombia y el mundo (topmanagement, 2022).

Iniciamos operaciones como consultores de búsqueda de ejecutivos en Bogotá en 1969, convirtiéndonos en aliados estratégicos de grandes empresas; acompañándolos en cada proceso de gestión de recursos humanos, contribuyendo al crecimiento y consolidación de las empresas más importantes del país (topmanagement, 2022).

En Top Management entendemos que el mundo está más conectado que nunca y la única constante es el cambio, por eso estamos constantemente innovando para brindar a todos nuestros clientes servicios excepcionales, nuevas experiencias digitales que agregan gran valor a sus negocios y con nuevas experiencias que les ayuden. promover el crecimiento de sus equipos para que logren todas las metas y objetivos de la empresa. (topmanagement, 2022).

Una compañía de alta trayectoria en la ciudad de Medellín. En Top Management nos definimos como una empresa especializada en consultoría de gestión de personas y sobre todo en la búsqueda, evaluación y selección de altos directivos y ejecutivos para empresas en Colombia y el mundo.

Somos líderes en el mercado de Medellín, con más de 35 años de experiencia, apalancándonos en nuestro conocimiento de la región, con una amplia y sólida cobertura.

Iniciamos nuestras operaciones en la ciudad en 1985, convirtiéndonos en un aliado de largo plazo de las empresas más importantes; asistiéndolos en todos los procesos estratégicos de gestión de recursos humanos, contribuyendo a su crecimiento y consolidación. Lo hemos logrado a través de un trabajo riguroso, utilizado con eficacia por un equipo de colaboradores experimentados.

En TOP MANAGEMENT tenemos claro que el mundo se encuentra más conectado que nunca, que la única constante es el cambio y que la forma de acompañar a nuestros clientes es a través de ofertas de valor que se articulen con sus necesidades, dentro de un horizonte retador, diverso e incluyente. En TOP MANAGEMENT creemos que el mundo está más conectado que nunca, la única constante es el cambio y nuestra forma de apoyar a nuestros clientes es a través de ofertas de valor a la medida de sus necesidades, de forma estimulante, diversa e incluyente. (topmanagement, 2022).

Presente en Cali. A principios de 2006, Top Management abrió sus operaciones en el occidente de Colombia y el sur del país, teniendo su centro de operaciones en Cali y atendiendo desde entonces a las regiones mencionadas. Esta floreciente zona, cuna y sede de muchas empresas célebres del país, se ha destacado por su importante aporte a la economía colombiana y las empresas que allí se instalan utilizan regularmente los servicios de Top Management.

El rigor que inculcan en sus procesos, la calidad y el cumplimiento que incentivan su actuación y el profundo conocimiento que tienen de diferentes sectores de la economía y el paisaje. Sus servicios, que les permiten atender los requerimientos de diferentes clientes, han permitido a la compañía crecer continuamente y fortalecer su nombre como socio estratégico de las empresas que utilizan sus servicios. (topmanagement, 2022).

Presente en la Región Caribe. Con más de 12 años de presencia en el Caribe, somos expertos en adquisición, evaluación y selección de talento, con un enfoque en entender las necesidades de nuestros clientes en la gestión de personas en general.

Utilizando herramientas modernas, nos destacamos como un aliado estratégico de organizaciones de diferentes sectores económicos en las ciudades del Caribe.

De esta forma, seguimos contribuyendo al crecimiento empresarial y promoviendo el mercado laboral colombiano, basados en valores como la inclusión, la integridad y la constancia, con atributos como la agilidad, la proximidad y la productividad. (topmanagement, 2022).

Presente en Bucaramanga. En Top Management somos consultores profesionales de gestión en la búsqueda, evaluación y selección de directores y altos gerentes en Colombia y en el exterior.

Con casi 50 años de experiencia de Alta Gerencia, una empresa de Odgers Berndtson, oficina Bucaramanga inició operaciones en 2013; Desde entonces, ha contribuido al desarrollo y consolidación de todo tipo de negocios en el oriente colombiano. Con un número grande y creciente de contrataciones y revisiones ejecutivas anuales, ha ayudado a organizaciones en sus proyectos de expansión, reestructuración, adquisición o fusión.

La experiencia de Top Management se basa en reconocidas capacidades de gestión en áreas como construcción, agronegocios, petróleo y gas y minería, a través de un proceso de investigación, evaluación y selección de mandos medios y altos cargos en ubicaciones estratégicas. Hoy, esto nos ha permitido entregar talento a nuestros clientes, muy competitivos en todos los servicios que ofrecen.

Identificamos líderes que puedan adaptarse y trabajar sin fronteras en diferentes mercados en Colombia y el mundo.

Asesoramos a las empresas, para implementar directorios efectivos desde la identificación, remuneración, reclutamiento y establecimiento de los miembros, hasta su evaluación y sucesión.

Nos especializamos en diseñar e implementar soluciones y servicios que permitan a las personas alcanzar su mejor desempeño a través del fortalecimiento de sus capacidades. (topmanagement, 2022).

Nuestra Historia:

2017 - Posicionamiento de Top Management. Los socios han comenzado planes de segmentación para la marca AMROP para puestos de nivel C-Suite y la marca Top Management © para puestos de mando medio.

2015 - Asesoramiento personalizado. Desde la búsqueda de ejecutivos hasta la evaluación del liderazgo y la junta, todos los servicios se basan en una filosofía: Asesoramiento personalizado basado en la confianza. Cada empresa, mercado y proyecto es único, al igual que sus líderes.

2014 - Recompra de acciones. El socio colombiano recompra las acciones en poder del socio extranjero.

2010 - Renovación de marca Amrop. AMROP se está embarcando en un cambio de marca global para fortalecer sus alianzas internacionales. En Colombia, la oficina también está renovando la imagen corporativa.

2009 - Lanzamiento de operación para cargos de gerencia media. Para aumentar la especialización en los servicios de búsqueda, evaluación y selección de ejecutivos, Top Management© implementa actividades de reclutamiento para posiciones de mandos intermedios.

2005 - Apertura de oficinas en Cali y Barranquilla. Top Management © continúa su expansión en Colombia con la apertura de oficinas en Cali y Barranquilla.

1999 - Alianza con el Grupo Seeliger y Conde de España. Top Management© estableció una alianza con Seeliger Group y Conde de España, empresa de mayor reputación en el país, mejorando su presencia global y estableciendo una red integral en la región latinoamericana.

1993 - Top Management se asocia con Amrop International. Top Management © está afiliado a AMROP International, una red de búsqueda y selección de ejecutivos. Tiene 73 oficinas en 47 países. Mirando hacia el futuro, proporciona información procesable para ayudar a las empresas destacadas a identificar y posicionar a líderes destacados.

1988 - Apertura de oficina en Medellín. Top Management© inicia su expansión abriendo una oficina en Medellín.

1981 - Firma independiente. Se escindió la unidad de negocios y Top Management © se convirtió en una empresa independiente especializada en la búsqueda, evaluación y selección de ejecutivos en Colombia. Desde entonces, se especializa en reclutar el mejor talento senior para diversas organizaciones en Colombia y el mundo.

1969 - Nace Top Management. Top Management© fue fundada en 1969, cuando Ernst & Young lanzó **servicios de consultoría de negocios y búsqueda de ejecutivos en América Latina.** (topmanagement, 2022).

4.2.2. Factores claves de éxito (F.C.E.)

Los Factores Críticos de Éxito (CSF, por sus siglas en inglés) son factores importantes, tanto internos como externos, que una empresa, una ubicación, un programa e incluso un individuo necesitan para lograr sus objetivos.

Por lo general, los factores críticos de éxito se dividen en cinco categorías diferentes. Comprender los tipos de factores críticos de éxito asegurará que no pierda de vista los factores clave de éxito mientras planifica su próximo Objetivo.

En Colombia, las cosas más importantes a considerar al crear un plan de negocios son: departamento de finanzas, desarrollo de estrategia comercial, promoción de marketing y posición legal (Rodríguez, 2023).

Ser capaz de dirigir con éxito una empresa de consultoría depende no solo de su conocimiento del campo en el que se especializa en consultoría, sino también de muchos otros factores que determinarán el éxito del negocio. Para ello existen factores o elementos que como consultora se deben estudiar y mejorar para poder brindar servicios que permitirán llevar el negocio lo más lejos posible (Academiadeconsultores, 2018).

Se identifican algunos puntos clave para una gestión exitosa de la negociación:

Relaciones de consultoría; cliente. La clave para una comunicación exitosa es una relación de confianza entre el consejero y el cliente. Todo buen consultor necesita tener habilidades sociales y la capacidad de manejar todo tipo de tareas para asumir un papel de liderazgo y gestionar el cambio (Academiadeconsultores, 2018).

Método, eficiencia y organización. Todo consultor debe estar organizado, motivado y organizado para llevar a cabo sus negociaciones con eficacia (Academiadeconsultores, 2018).

Contactos y colaboraciones. Una amplia red de consultores, expertos en áreas cercanas a nosotros y no tan cercanas, serán nuestro mejor aliado para asegurar el éxito del proyecto fuera de nuestra zona de actuación (Academiadeconsultores, 2018).

Causar una buena impresión al cliente. Es posible causar una buena impresión en un cliente a través de una reunión bien preparada con un método de consulta claro. Esto puede parecer obvio o superfluo, pero es un punto especialmente digno de mención. El primer contacto con un cliente es siempre un precedente en nuestra relación con él. Si tenemos simpatía desde el primer momento, todo irá bien. Los clientes no deberían tener ningún problema en confiarnos su información y la mayoría de los problemas potenciales, lo que facilitará nuestro trabajo. Además, tendrás más confianza en nuestras decisiones (Academiadeconsultores, 2018).

Transparencia del cliente. Es posible causar una buena impresión en un cliente a través de una reunión bien preparada con un método de consulta claro. Esto puede parecer obvio o superfluo, pero es un punto especialmente digno de mención. El primer contacto con un cliente es siempre un precedente en nuestra relación con él.

Si tenemos simpatía desde el primer momento, todo irá bien. Los clientes no deberían tener ningún problema en confiarnos su información y la mayoría de los problemas potenciales, lo que facilitará nuestro trabajo. Además, tendrás más confianza en nuestras decisiones (Academiadeconsultores, 2018).

La decisión es del cliente. La última palabra es siempre el cliente. El consultor debe limitarse a analizar y determinar las mejores soluciones, pero la decisión de implementarlas no le corresponde a él. Es importante enfatizar este punto. No somos los gerentes o administradores de la empresa, por lo que debemos limitarnos a asesorar en base a nuestra experiencia, pero nunca podemos tomar una decisión de actuar sin el consentimiento del cliente. Manipular sus propinas de cualquier otra manera podría causarle serios problemas legales (Academiadeconsultores, 2018).

La implantación de medidas debería realizarse desde la propia empresa. Es la empresa la que pone en práctica la solución propuesta por el consultor, limitándose a que todo salga bien y que las personas involucradas estén capacitadas para tal fin. Puede ser necesario invertir en la formación de los empleados o incluso reestructurar y contratar nuevos talentos, pero la verdad es que la implementación de las acciones propuestas debe ser realizada por la propia organización, o de lo contrario resolveremos el problema. internos. entendimiento, lo que puede conducir a cometer el mismo error nuevamente en el futuro (Academiadeconsultores, 2018).

Satisfacción del cliente. Un cliente satisfecho es la mejor manera de hacer crecer nuestro negocio de consultoría. Por eso, y porque queremos hacer bien el trabajo, tenemos que apostar por la excelencia en cada nuevo proyecto.

Los mejores consultores nunca tienen problemas para encontrar nuevos proyectos, ¡ellos los escriben! ¡e incluso tener la capacidad de elegir! Si quieres ser uno de ellos, apuesta por la calidad y haz feliz a cada cliente con tu trabajo (Academiadeconsultores, 2018).

Estructuración y genuidad. El éxito del enfoque consultivo radica en su estructura, creatividad y autenticidad. Estas características son razonables, pero a la vez difíciles de encontrar, cada consultor debe ser capaz de crear una forma de trabajo única que le permita estructurar sus proyectos, pero en la que siempre haya creatividad para adaptarse a ellos. se menciona cada situación, tiempo y características únicas del cliente (Academiadeconsultores, 2018).

Herramientas enfocadas a la eficiencia. Utilice herramientas para agilizar su flujo de trabajo y, si no puede encontrar la herramienta que necesita... ¡créela usted mismo! La mejor manera de optimizar nuestro trabajo como consultores es crear herramientas, modelos y soluciones que podamos copiar de una forma u otra y reutilizar en otros proyectos diferentes.

Las plantillas son especialmente útiles durante las fases de implementación y formación, para que los equipos participantes entiendan los pasos a seguir y cómo trabajar. En cuanto a las herramientas, pueden ser una forma muy efectiva de mejorar el flujo de trabajo que a menudo vemos en nuestras firmas de consultoría (Academiadeconsultores, 2018).

Tabla 19. Factores clave de éxito

No	Factores Clave de Éxito
1	Portafolio de Servicios
2	Tecnología
3	Cobertura del mercado
4	Flexibilidad en el servicio
5	Metodología
6	Integración, Convenios y Asociados
7	Especialización y Certificaciones
8	Recurso Humano Calificado

Fuente: Elaboración propia

Una breve descripción de cada una de las prioridades propuestas

Portafolio de Servicios: Esto significa variar la calidad de los servicios prestados por la empresa. Los servicios únicos y bien diseñados pueden ayudar a atraer y retener clientes (Collier & Evans, 2015).

Tecnología: La tecnología puede ser fundamental para el éxito en la medida en que permite a una empresa mejorar sus procesos, mejorar las operaciones y brindar mejores servicios a sus clientes (Butcher, 2015)

Flexibilidad en el servicio: La flexibilidad del servicio se refiere a la capacidad de una empresa para adaptarse a las necesidades y demandas de sus clientes. Esto puede ayudar a mejorar la satisfacción del cliente y generar lealtad (Titelman, 2018).

Metodología: La metodología se refiere a los métodos y técnicas utilizados por una empresa para llevar a cabo sus actividades. Un proceso bien organizado y estructurado puede ayudar a mejorar la eficiencia y la calidad del trabajo (Hernández & Mendoza, 2018).

Integración, Convenios y Asociados: Conectarse con otras empresas, firmar acuerdos y cooperar con otras organizaciones pueden ser importantes puntos de desarrollo si permiten a la empresa aumentar la gama de servicios, mejorar su capacidad de servicio a sus clientes y aumentar su competitividad (Robayo, 2015).

Especialización y Certificaciones: Ser un experto en un área determinada y obtener las certificaciones adecuadas pueden ser factores clave de éxito si permiten que una empresa se diferencie de la competencia y brinde servicios de alta calidad (Arellano, 2017).

Recurso Humano Calificado: El recurso humano se refiere al grupo de personas capacitadas y experimentadas que trabajan para la empresa. Un equipo con habilidades humanas puede ser un importante factor de éxito en la medida en que permite a la empresa brindar servicios de calidad y aumentar su competitividad (Blanco, 2021).

La Matriz del Perfil Competitivo (MPC). Es una herramienta de análisis técnico que le permite comparar el desempeño de una empresa con el de sus competidores en los factores clave de éxito de la industria. Esta matriz se construye identificando los factores clave de éxito del sector y asignando un peso a cada uno según su importancia. El rendimiento de cada empresa en todos los aspectos se analiza y mide con precisión para obtener la puntuación total. De esta forma, podrá comparar el desempeño de diferentes empresas y conocer su posición competitiva en el mercado (Matriz de Perfil CompetitivoTrios, 2022).

Tabla 20. Matriz del Perfil Competitivo del sector

				C&M		McKinsey Colombia		Dorado Muñoz Consulting S.A.S.		INNOVA Consultores asociados		TOP MANAGEMENT	
	Factores clave de éxito	Peso		Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
1	Portafolio P Y S	10%	0,10	4	0,4	4,5	0,45	3,5	0,35	4,5	0,45	5	0,5
2	Tecnología	12%	0,12	4,5	0,45	4,5	0,54	4	0,48	3,5	0,42	5	0,6
3	Cobertura	5%	0,05	2	0,2	5	0,25	4	0,2	3	0,15	3,5	0,175
4	Flexibilidad	10%	0,10	3,5	0,35	4	0,4	4	0,4	5	0,5	4	0,4
5	Metodología	17%	0,17	4	0,4	4,5	0,765	3,5	0,595	4,5	0,765	5	0,85
6	Integraciones	12%	0,12	3	0,3	4	0,48	3	0,36	4,5	0,54	4,5	0,54
7	Especialización	14%	0,14	3	0,3	2	0,28	3,5	0,49	4	0,56	4,5	0,63
8	Recurso humano	20%	0,20	2	0,2	4,5	0,9	5	1	3	0,6	4,5	0,9
	Total	100 %	1,00	1.0	2,6		4,065		3,875		3,985		4,595

Fuente; Elaboración propia

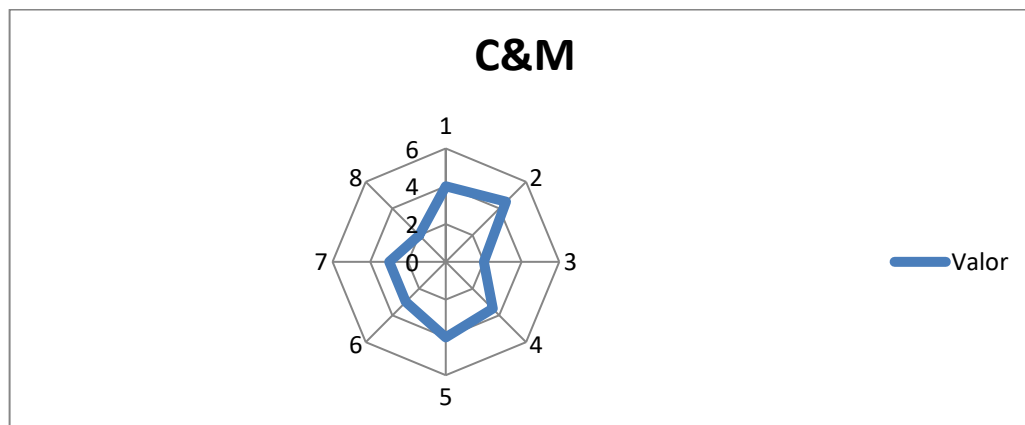
El radar de comparación es una herramienta de visualización que se utiliza para comparar múltiples variables en un plano bidimensional. Los diferentes ejes se generan a partir de un punto central común y se distribuyen uniforme y homogéneamente entre ellos. Esta herramienta es útil cuando desea comparar en

función de diferentes características cuantitativas, incluida la psicología, la investigación de mercado y los criterios de calidad del producto.

Un ejemplo del uso del radar comparativo es la medición de activos competitivos, donde el valor y el valor ponderado de cada empresa se comparan entre diferentes factores clave de la industria seleccionados por la industria.

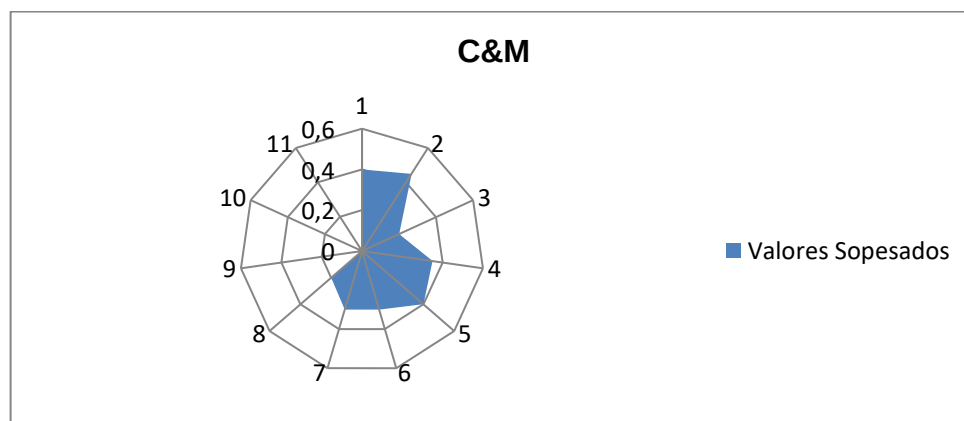
Para construir un radar de comparación, primero se seleccionan las variables cuantitativas que se desean comparar y crear diferentes ejes a partir de un punto central común. Luego, se debe trazar los valores de cada variable en sus respectivos ejes y conectar los puntos para formar un polígono. Por lo general, el punto bajo está en el centro del radar y el punto alto está en la periferia.

Figura 40. Radar de valor C&M



Fuente: Elaboración propia

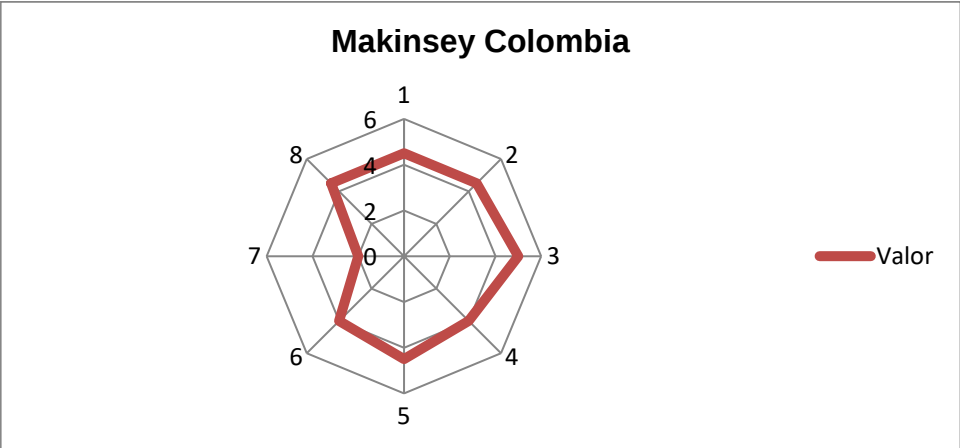
Figura 41. Radar valor sopesado C&M



Fuente: Elaboración propia

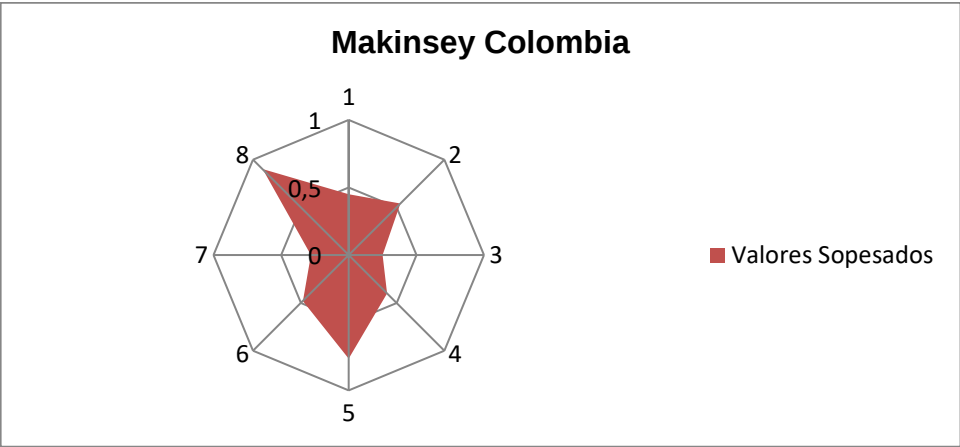
De acuerdo a la matriz y el radar, C&M tiene una buena trayectoria en la categoría de productos y servicios, con un valor ponderado de 0,4. También funciona bien en tecnología, con un valor ponderado de 0,45, y en metodología, con un valor ponderado de 0,4. Su desempeño en especialización es regular, con un valor de ponderación de 0,3, y en recursos humanos tiene un desempeño regular, con un valor de ponderación de 0,2.

Figura 42. McKinsey Colombia



Fuente: Elaboración propia

Figura 43. Radar de valor sopesado McKinsey Colombia

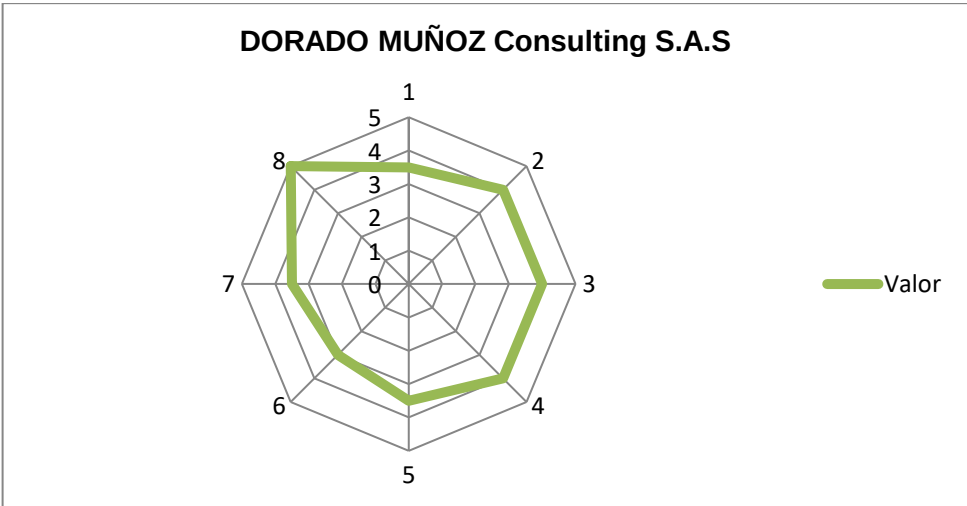


Fuente: Elaboración propia

Según la matriz y el radar la empresa, McKinsey Colombia, tuvo un buen desempeño en la categoría de Productos y Servicios, con un valor ponderado de

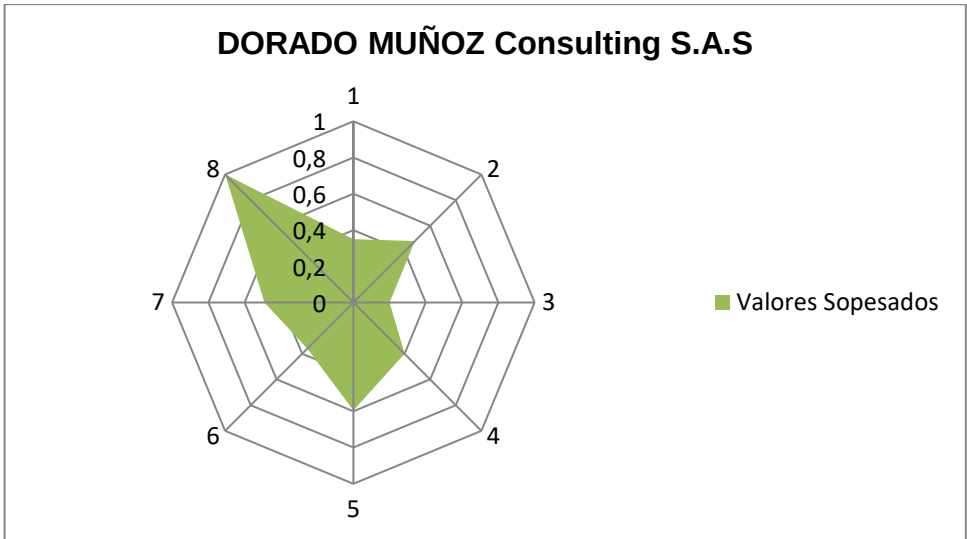
0,45. También funciona bien en tecnología, con un valor de peso de 0,54 y en metodología, con un valor de peso de 0,765. Su desempeño en especialización es regular, con un valor ponderado de 0,28, y en recursos humanos tiene un registro excelente, con un valor ponderado de 0,9.

Figura 44. Radar de valor Dorado Muñoz Consulting S.A.S.



Fuente: Elaboración propia

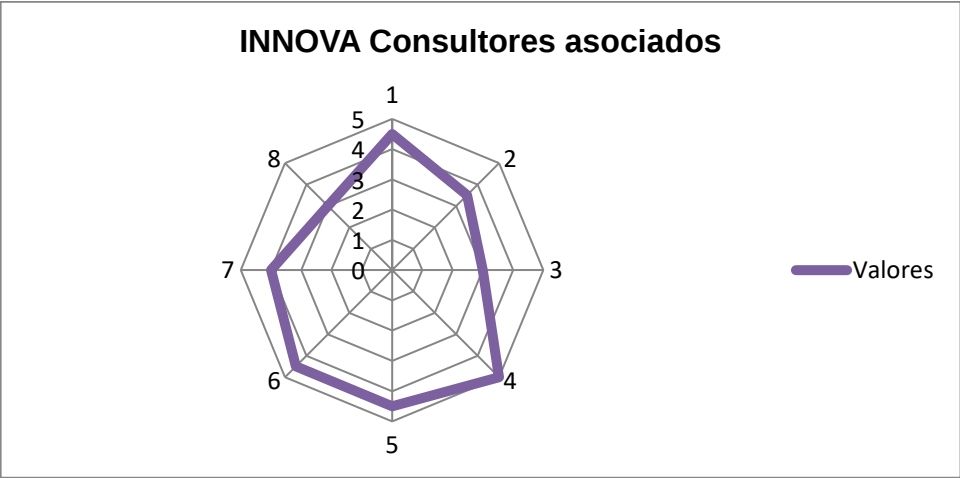
Figura 45. Radar de valor sopesado Dorado Muñoz Consulting S.A.S.



Fuente: Elaboración propia

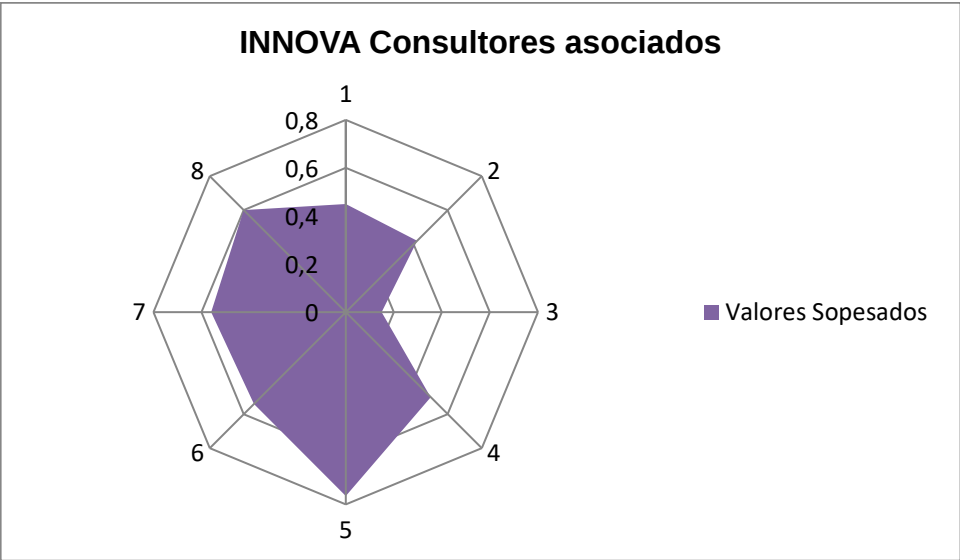
Según la matriz presentada junto al radar, Dorado Muñoz Consulting S.A.S. Tiene un buen historial en la categoría de productos y servicios, con un valor ponderado de 0,35. También funciona bien en tecnología, con un peso de 0,48, y en metodología, con un peso de 0,595. Su desempeño en especialización también es bueno, con un valor ponderado de 0,49, y en recursos humanos, con un valor ponderado de 1.

Figura 46. Radar de valor INNOVA Consultores asociados



Fuente: Elaboración propia

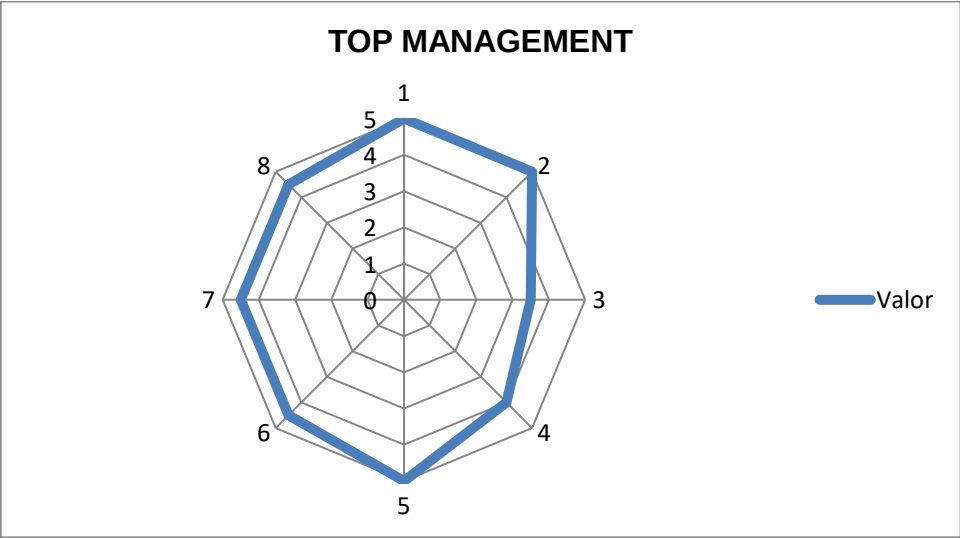
Figura 47. Radar de valor sopesado INNOVA Consultores asociados



Fuente: Elaboración propia

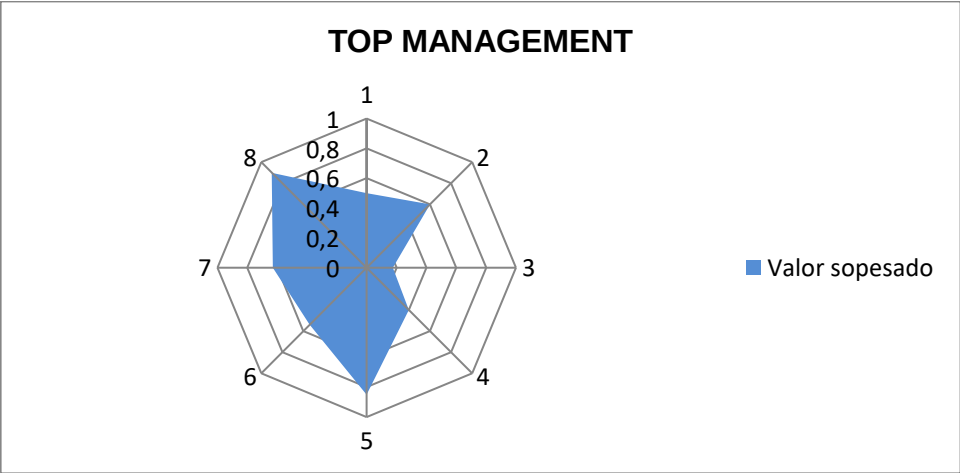
De acuerdo a la matriz y radar generado con Benchmarking, INNOVA Consultores Asociados tiene un buen desempeño en la categoría de producto y servicio, con un valor ponderado de 0.45. También funciona bien en tecnología, con un valor ponderado de 0,42, y en metodología, con un valor ponderado de 0,765. Su desempeño también fue bueno en especialización, con un valor ponderado de 0,56 y en recursos humanos, con un valor ponderado de 0,6.

Figura 48. Radar de valor TOP MANAGEMENT



Fuente: Elaboración propia

Figura 49. Radar de valor sopesado TOP MANAGEMENT

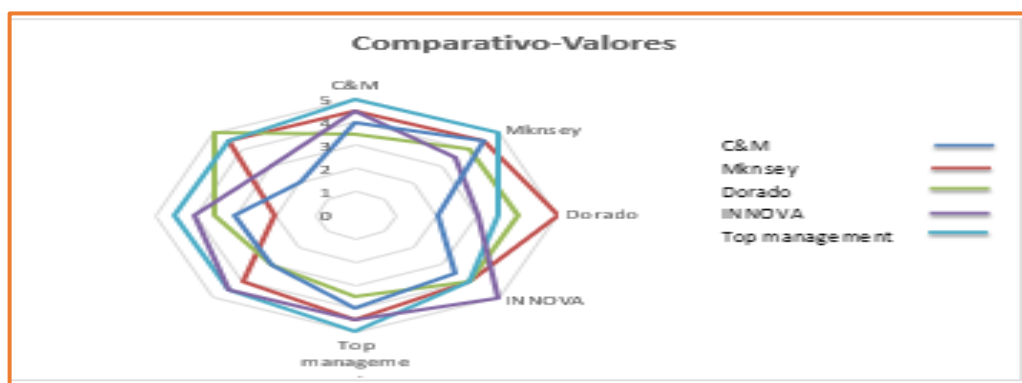


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la matriz que favorece el desarrollo de benchmarking y analogías del radar, TOP MANAGEMENT COMPANY exhibe un excelente desempeño en la categoría de productos y servicios, con un valor de peso de 0,5. También funciona bien en tecnología, con un valor ponderado de 0,6, y en metodología, con un valor ponderado de 0,85. Su desempeño en especialización también es bueno, con un valor ponderado de 0,63 y en recursos humanos, con un valor ponderado de 0,9, es excelente.

Comparación radares de valor del sector:

Figura 50. Comparativos valores



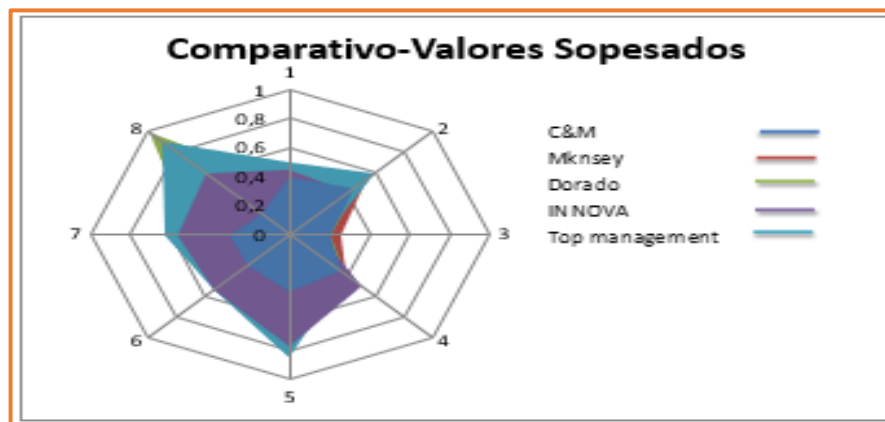
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la Matriz de Perfil Competitivo de la Industria, TOP MANAGEMENT tiene el mejor desempeño general, con un valor total ponderado de 4,595. Le sigue McKinsey Colombia con un valor total ponderado de 4.065, luego la asociada INNOVA Consultores con un valor total ponderado de 3.985, Dorado Muñoz Consulting S.A.S. con un valor ponderado total de 3.875 y finalmente C&M con un valor ponderado total de 2,6.

Sin embargo, para los gráficos de radar o telaraña de comparación, la organización TOP MANAGER está por encima del promedio con un desempeño regular; por lo tanto, las estrategias propuestas deben tomar en cuenta los procesos con los que cuentan los competidores, para que a partir de esta información se mejoren los métodos propuestos para una mayor penetración en el mercado, McKinsey e INNOVA se destacan por un desempeño consistente en cada uno de los factores clave de éxito, seguido de Dorado Muñoz Consulting S.A.S con buen desempeño y finalmente C&M con relativa regularidad en sus operaciones.

Comparación radares de valor sopesados del sector

Figura 51. Comparativos valores sopesados



Fuente: Elaboración propia

Todas las empresas analizadas en base a la matriz son evaluadas bajo las mismas condiciones y criterios. La matriz muestra los factores clave de éxito y su respectivo valor para cada empresa, lo que permite comparar su desempeño en igualdad de condiciones. Para analizar el desempeño de cada empresa, observo el valor ponderado de cada factor clave de éxito y lo comparo con los valores de otras empresas. También se calcula el valor total ponderado de cada empresa y se compara con los valores de otras empresas para tener una idea general de su desempeño.

Para analizar el desempeño de cada empresa, fue posible examinar el valor ponderado de cada factor clave de éxito y compararlo con el valor de otras empresas. También es posible calcular el valor total ponderado de cada empresa y compararlo con los valores de otras empresas para tener una idea general de su desempeño. Por ejemplo, se comparó el desempeño de las empresas en las Categorías de Producto y Servicio Key Success Factor, encontrando que TOP MANAGEMENT tuvo el mejor desempeño con un valor de ponderación de 0,5, seguido de McKinsey Colombia con un valor de ponderación de 0,45, seguido de INNOVA Empresa filial de consultores con un valor ponderado de 0,45, Dorado Muñoz Consulting S.A.S. con un valor ponderado de 0,35 y finalmente C&M con un valor ponderado de 0,4.

El desempeño general de las empresas comparadas, calculando el valor total ponderado de cada empresa, encontró que las EMPRESAS DE ALTA GESTIÓN tuvieron el mejor desempeño general con un valor total ponderado de 4.595. Le sigue McKinsey Colombia con un valor total ponderado de 4 065, le sigue INNOVA Consultores asociados con un valor total ponderado de 3.985, Dorado Muñoz Consulting S.A.S. con un valor ponderado total de 3.875 y finalmente C&M con un valor ponderado total de 2,6.

4.3. PRODUCTO Y SERVICIO

La cartera o portafolio de servicios incluye las siguientes tres líneas de productos:

1. Programa de Capacitación del consultorio en ciencias de la administración
2. Consultoría Desarrollo de Procesos RRHH del consultorio en ciencias de la administración
3. Consultoría Especializada: Experiencias Significativas out door del consultorio en ciencias de la administración

4.3.1. Programa de Capacitación del consultorio en ciencias de la administración

Un Programa de Capacitación del consultorio en ciencias de la administración es un servicio que ofrecen varias universidades y escuelas de administración para la consultoría empresarial y la consultoría a empresas y organizaciones. Estos programas tienen como cometido desarrollar actividades de diversa índole que contribuyan y faciliten la transferencia de conocimientos avanzados para satisfacer las necesidades e intereses de la sociedad en general.

La capacitación se define como un conjunto de actividades didácticas encaminadas a ampliar los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados que laboran en una empresa. La capacitación permite a los trabajadores desempeñar mejor su actividad actual y futuro, adaptándose a las necesidades cambiantes del entorno. Se considera un proceso educativo de corta duración, utiliza técnicas especializadas y planificadas, a través de las cuales los empleados de la empresa adquirirán los conocimientos y habilidades necesarias para mejorar su desempeño, su eficacia en el logro de las metas planteadas por la organización para la cual laboran.

Objetivos programa de capacitación del consultorio en ciencias de la administración. Se puede decir que los objetivos específicos pueden diferir según el programa y la organización. Sin embargo, la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad del Valle ofrece varios programas de pregrado y posgrado en administración que pueden ayudar a fortalecer las redes empresariales en la zona.

El programa de capacitación tiene como objetivo crear un proceso de cambio y transformación a nivel organizacional e individual, lo cual se logra a través de:

- Brindar asesoramiento e información sobre los objetivos de la empresa cliente, su organización, actividades, valores y políticas para preparar a los empleados para desempeñar sus funciones con eficacia en sus puestos.

- Además, el programa brinda información y oportunidades de desarrollo de habilidades que cubren todos los requisitos laborales para el puesto actual y otros puestos que el empleado pueda estar considerando.
- También tiene como objetivo cambiar el comportamiento para ayudar a crear un ambiente de trabajo satisfactorio, aumentar la motivación de los empleados y hacer que acepten la atención y las acciones de los gerentes.
- La empresa cliente asume el costo de la participación de sus empleados en los programas de capacitación como parte de la compensación indirecta.
- El programa también ayuda a proteger la salud física y mental de los empleados mediante la prevención de enfermedades profesionales y la creación de un entorno seguro que conduce a comportamientos y actitudes estables.
- Finalmente, el programa ayuda a incrementar y mantener un buen nivel de desempeño personal, así como a desarrollar las habilidades necesarias en importantes áreas de desempeño.

Alcance programa de capacitación del consultorio en ciencias de la administración. El programa de capacitación toma, por otra parte, una secuencia de posiciones y medidas encaminadas a lograr la participación del empleado en su lugar en la organización, aumentando y manteniendo su desempeño, así como su desarrollo y su trabajo en la organización. compañía. Y, por otro lado, métodos y herramientas tecnológicas para la creación de proyectos y la realización de acciones específicas de la empresa en su desarrollo. En este sentido, la capacitación es un factor importante para que el empleado dé la mejor contribución en el puesto que se le asigna, ya que es un trabajo continuo encaminado a aumentar el esfuerzo y la eficiencia para mejorar su trabajo, y ayuda a aumentar la productividad, alentar y el arte de crear una asociación de escritores.

4.3.1.1. Metodología

Dependiendo de las necesidades del cliente, se ofrecerán las siguientes opciones:

- Participar en diversos tipos de reuniones.
- Presentación de casos casuísticos locales
- Reuniones de autoevaluación y plan de mejora
- Desarrollo de trabajos prácticos (clínica de ventas, Testing Center, etc.)
- Cursos intensivos
- Estudios formales.

Determinación modalidad programa de capacitación del consultorio en ciencias de la administración. El cliente puede elegir el método de capacitación que desee para sus empleados, teniendo en cuenta el alcance de cada uno de ellos.

Existen varios tipos de capacitación para empresas. Algunos de ellos son: capacitación vocacional, en el trabajo, informal, formal, de preinscripción, de iniciación, promocional, técnica y conductual.

Se definirán las siguientes:

Capacitación inductiva. Tiene como objetivo facilitar la integración del nuevo empleado en general, así como en su entorno laboral en particular. Normalmente se desarrolla como parte del proceso de selección de empleados, pero también se puede hacer antes. En caso de que sea necesario, se pueden organizar programas de capacitación para los postulantes y seleccionar a aquellos que muestren un mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

Capacitación preventiva. Es una herramienta eficaz para prevenir accidentes y enfermedades en el lugar de trabajo. Esta es la clave para empezar a construir una cultura de prevención orientada al cuidado personal de los empleados. La formación en riesgos laborales proporciona herramientas para el autocuidado, reduciendo el número de accidentes y ayudando a construir una cultura de prevención en la organización. Además, crea conocimiento para los trabajadores, mejora la motivación y la autoevaluación.

Capacitación correctiva. Es una herramienta utilizada para resolver problemas de desempeño de los empleados. En primer lugar, se aplican pruebas diagnósticas, que determinarán cuál es la necesidad de soluciones que se pueden lograr a través de acciones formativas. Estas acciones pueden ser cursos, seminarios o cualquier otra actividad que permita a los empleados adquirir las competencias necesarias para mejorar su desempeño.

Capacitación para el desarrollo de carrera. Es un tipo de capacitación similar a la formación preventiva, ya que está dirigida a adaptar nuevos métodos de trabajo, pero en diferentes áreas de la empresa, involucrando diferentes funciones y responsabilidades con las tareas asignadas. El objetivo es preparar a los empleados para asumir nuevos retos y responsabilidades en el futuro.

La diferencia clave entre capacitación y desarrollo es que la capacitación es el proceso de aprendizaje que permite a un empleado desarrollar las habilidades, competencias y conocimientos necesarios para un trabajo en particular, mientras que el desarrollo es el proceso. La educación se enfoca en el crecimiento.

Determinación nivel programa de capacitación del consultorio en ciencias de la administración. Los niveles de capacitación dentro de una organización pueden

variar dependiendo de la empresa y la región en la que se encuentre. En algunos casos se pueden definir tres niveles en el proceso de gestión de la formación en la organización con sus parámetros y el índice de nivel de capacitación (Inc.) y el alcance de la determinación del nivel de la organización sugerido.

En otros casos, se pueden identificar tres niveles de formación para complementar mejor los tipos y métodos de formación. El nivel básico está destinado a informar, ampliar los conocimientos y habilidades del personal que comienza a trabajar en un área determinada de la empresa. El nivel intermedio es para aquellos que saben más y quieren profundizar sus conocimientos. El nivel avanzado es para aquellos que tienen una gran experiencia y capacitación previa y aspiran a convertirse en expertos.

De este modo, en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles, los cuales se identifica la intensidad si será básica, intermedia o avanzada:

Perfeccionamiento:

Formación. La formación es un concepto más amplio que la capacitación y se utiliza para la educación en general. La capacitación se usa a menudo en un sentido más estricto, para capacitar o un curso hacia una actividad en particular. La formación tiene una orientación más cultural o intelectual; la capacitación, a lo técnico o laboral.

Actualización. La actualización es un proceso de adquisición de nuevos conocimientos y habilidades para actualizarse en un campo en particular. Es posible que se requieran actualizaciones debido capacitación puede ser una forma de actualización.

Especialización. La especialización es un proceso que implica la adquisición de conocimientos y habilidades en un campo en particular. La especialización puede ser necesaria para avanzar en una carrera o para trabajar en un campo altamente especializado. La capacitación puede ser una forma de especialización.

Perfeccionamiento. El perfeccionamiento es un proceso que implica la mejora continua de las habilidades y conocimientos existentes. Es posible que se requiera capacitación adicional para mantenerse actualizado en un campo en particular o para mejorar el desempeño laboral. La capacitación puede ser una forma de mejora.

4.3.1.2. Portafolio programa de capacitación; del consultorio en ciencias de la administración

Un portafolio de programa de capacitación es un documento que describe los objetivos, el alcance y los resultados esperados de un programa de capacitación. El

portafolio puede incluir información sobre los temas cubiertos, los métodos de enseñanza utilizados y los criterios utilizados para medir el éxito del programa...

Un plan de negocios del consultorio en ciencias de la administración es un documento que define los objetivos, el alcance y los resultados esperados del proceso de ciencias de la administración. Este plan puede incluir información sobre los servicios ofrecidos, el mercado objetivo y los métodos de marketing utilizados para promocionar el consultorio.

Las acciones para desarrollar un plan de capacitación pueden incluir la identificación de las necesidades de capacitación, la definición de los objetivos del programa, la selección de métodos de enseñanza y la realización de evaluaciones para medir el éxito del programa. También puede ser útil involucrar a los empleados en el proceso de desarrollo del plan para garantizar que se consideren las necesidades específicas y se aprovechen los temas.

Para identificar las necesidades de capacitación, se pueden seguir los siguientes pasos:

- + Identificar los objetivos de la empresa o departamento.
- + Estar atento a las tendencias y a la evolución del negocio.
- + Compara la realidad con el objetivo.
- + Comuníquese con sus trabajadores.
- + Evaluación de herramientas de capacitación. +

Se pueden utilizar diferentes métodos de evaluación en las herramientas de capacitación:

- ❖ La taxonomía de Kirkpatrick.
- ❖ El modelo Phillips ROI.
- ❖ El modelo: Club Ibérico de Profesionales de la Patata CIPP.

La taxonomía de Kirkpatrick es un marco que proporciona un enfoque de cuatro niveles que cualquier persona puede utilizar para evaluar la eficacia de cualquier curso o programa de formación.

El modelo ROI de Phillips tiene cinco niveles y mide el impacto de la capacitación basada en competencias en el desempeño personal y los resultados comerciales.

El modelo CIPP se utiliza para evaluar programas y proyectos y se centra en cuatro aspectos: contexto, entrada, proceso y producto. Para utilizar el modelo CIPP en la evaluación de programas, se debe seguir un proceso que incluya los cuatro componentes.

Habilidades administrativas

- Comunicación
- Tecnología
- Organización
- Planificación
- Solución de problemas

Habilidades comunicacionales

- ✓ Capacidad para comunicarse claramente y con confianza,
- ✓ Capacidad para escuchar activamente y comprender las necesidades del cliente,
- ✓ Capacidad para persuadir y negociar efectivamente y
- ✓ Capacidad para trabajar en equipo y colaborar con otros

Desarrollo de competencias

- Comunicación efectiva
- Resolución de problemas
- Creatividad
- Pensamiento crítico
- Adaptabilidad
- Trabajo en equipo

4.3.2. Consultoría en planeación estratégica en ciencias de la administración

La consultoría de planeación estratégica en ciencias de la administración es un enfoque que incluye comprender la posición competitiva de una empresa, la dinámica del mercado y de los actores, los desafíos y oportunidades futuros, para decidir determinar la visión futura de la empresa y determinar inteligentemente las estrategias comerciales para construirla. En otras palabras, es un proceso que ayuda a las empresas a navegar y tomar decisiones informadas sobre cómo lograr sus objetivos.

La consultoría de planeación estratégica se desarrolla en varias etapas. Generalmente, el proceso comienza con la evaluación de la situación actual de la empresa y la definición clara de objetivos a largo plazo. Luego, se realiza un análisis competitivo y de mercado detallado para identificar oportunidades y amenazas. Luego se desarrollan estrategias para aprovechar estas oportunidades y mitigar las amenazas. Finalmente, se implementan las estrategias y se monitorea su éxito para asegurar que se alcancen las metas establecidas.

Objetivos planeación en la consultoría de ciencias de la administración. El objetivo de la planeación estratégica es establecer una dirección clara para el

negocio y establecer objetivos a largo plazo. Estos objetivos deben ser alcanzables y relevantes para las oportunidades y amenazas que presenta el entorno. La planificación estratégica también se utiliza para alinear a las partes interesadas en torno a prioridades estratégicas y para comunicar metas, estrategias y programas.

La consultoría de planificación estratégica se desarrolla en varias etapas. Generalmente, el proceso comienza con la evaluación de la situación actual de la empresa y la definición clara de objetivos a largo plazo. Luego, se realiza un análisis competitivo y de mercado detallado para identificar oportunidades y amenazas. Luego se desarrollan estrategias para aprovechar estas oportunidades y mitigar las amenazas. Finalmente, se implementan las estrategias y se monitorea su éxito para asegurar que se alcancen las metas establecidas.

Alcance planeación en la consultoría de ciencias de la administración. El alcance de la planificación estratégica en la consultoría de ciencias de la administración es muy amplio y puede variar según las necesidades específicas de cada empresa. En general, el objetivo es desarrollar una estrategia clara y factible para lograr los objetivos a largo plazo de la empresa. Esto puede incluir una evaluación detallada del mercado y la competencia, el desarrollo de planes de acción específicos y la implementación y seguimiento de estas estrategias. De manera similar, el alcance de la planificación estratégica dentro de una firma consultora está determinado por las metas y necesidades específicas de la firma.

4.3.2.1. Metodología en la consultoría de ciencias de la administración.

El método utilizado en la consultoría en ciencias de la administración puede variar según las necesidades específicas de cada empresa. Generalmente, el proceso comienza con la evaluación de la situación actual de la empresa y la definición clara de objetivos a largo plazo. Luego, se realiza un análisis competitivo y de mercado detallado para identificar oportunidades y amenazas. Luego se desarrollan estrategias para aprovechar estas oportunidades y mitigar las amenazas. Finalmente, se implementan las estrategias y se monitorea su éxito para asegurar que se alcancen las metas establecidas.

Planeación operativa. La planificación operativa es una parte importante del plan de negocios de una empresa de consultoría en ciencias administrativas. Este paso implica la implementación de estrategias y planes de acción desarrollados durante la planificación estratégica. En general, la planificación de actividades se centra en objetivos a corto plazo y en las actividades necesarias para alcanzarlos. Esto puede incluir la asignación de recursos, la definición de responsabilidades y el establecimiento de sistemas de seguimiento y control para garantizar que se cumplan los objetivos establecidos.

Planeación prospectiva o por escenarios. La prospectiva o planificación de escenarios es una técnica utilizada en la planificación estratégica que se enfoca en

desarrollar diferentes escenarios en el futuro y las estrategias necesarias para enfrentarlos. Generalmente, esta técnica se utiliza para identificar oportunidades y amenazas futuras y desarrollar planes de acción específicos para cada escenario.

En el plan de negocios de una empresa de consultoría en ciencias administrativas, la previsión puede ser útil para identificar las tendencias competitivas y del mercado futuro y desarrollar estrategias para capitalizar esas tendencias. También puede ser útil para identificar posibles amenazas futuras y desarrollar planes de contingencia para enfrentarlas.

Planeación por objetivos. La planificación de objetivos es una técnica utilizada en la planificación estratégica que se enfoca en desarrollar objetivos específicos y medibles para el negocio. En general, esta técnica se utiliza para garantizar que se cumplan los objetivos comerciales a largo plazo y para identificar áreas de mejora.

En el plan de negocios de una empresa de consultoría en ciencias administrativas, la planificación basada en objetivos puede ser útil para desarrollar metas específicas y medibles para la empresa y garantizar que se alcancen los objetivos. También puede ser útil identificar áreas de mejora y desarrollar planes de acción específicos para abordar estas áreas.

Determinación tipo de estrategia para el plan de negocios del consultorio en ciencias de la administración. Un plan de negocios es una herramienta administrativa que le permite estudiar y analizar la situación actual de su negocio, y hacer predicciones y pronósticos para asegurar la supervivencia de la compañía. La estrategia corporativa es el plan para lograr las metas y objetivos de una organización, formado después de considerar y evaluar las capacidades y limitaciones internas de la organización. También implica la gestión de riesgos, las relaciones y la evaluación del entorno externo.

En el caso del consultorio en ciencias de la administración, se pueden considerar estrategias como:

- Prestar servicios especializados en áreas administrativas específicas, como finanzas, recursos humanos o marketing.
- Establecer alianzas con otras empresas u oficinas para ampliar la gama de servicios.
- Desarrollar una estrategia de marketing digital para llegar a más clientes potenciales.
- Brindar servicios personalizados a la medida de las necesidades específicas de cada cliente.

- Establecer precios competitivos y flexibles para atraer a más clientes. Es importante tener en cuenta que cada negocio es único y requiere una estrategia personalizada.

Por lo tanto, se tienen en cuenta recomendaciones en la búsqueda de asesoramiento profesional para desarrollar un plan de negocios adaptado a las necesidades específicas en las necesidades de los clientes.

Determinación nivel estratégico. El nivel estratégico es el nivel superior de la organización y se centra en la planificación a largo plazo y en la toma de decisiones importantes que afectan a todo el negocio. En este nivel, se establecen los objetivos comerciales generales y se hacen planes para alcanzarlos.

En el caso de un consultorio en ciencias de la administración, el plan de negocios debe desarrollarse a nivel estratégico, ya que es necesario establecer los objetivos generales de la empresa y las estrategias para alcanzarlos. Esto implica analizar el entorno externo e interno del negocio, identificar las fortalezas y debilidades del negocio y establecer planes para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas.

Nivel corporativo. El nivel corporativo es el nivel superior de la organización y se enfoca en tomar decisiones estratégicas que afectan a todo el negocio. En este nivel, se establecen los objetivos comerciales generales y se hacen planes para alcanzarlos.

En el caso de la práctica de las ciencias de la administración, el plan de negocios debe ser desarrollado a nivel estratégico, luego revisado y aprobado por el nivel de la empresa.

Nivel de unidades de negocios. Una unidad de negocios es una división de una empresa que se enfoca en un producto o servicio específico y tiene sus propios objetivos y estrategias.

En el caso de las prácticas de ciencias de la administración, el nivel de unidad de negocio no aplica porque la práctica se enfoca en un solo servicio.

Nivel funcional. El nivel funcional se enfoca en la implementación de estrategias y planes establecidos en el nivel estratégico. En este nivel se definen las funciones y responsabilidades específicas de cada departamento o área funcional de la empresa.

En el caso de consultorio en ciencias de la administración, el nivel funcional incluiría las áreas de marketing, finanzas, recursos humanos y operaciones. Cada área tendrá deberes y responsabilidades específicas para la implementación del plan de negocios.

Determinación estilo de administración. El estilo de gestión se refiere a la forma en que un gerente o líder dirige y gestiona su equipo. Existen diferentes estilos de gestión, como la autocracia, la democracia y el laissez-faire.

En el caso de un consultorio en ciencias de la administración, el estilo de administración dependerá de los objetivos y la cultura de la práctica. Algunos estilos de administración que pueden ser apropiados incluyen la consultoría, la persuasión y la participación.

Hay muchas maneras de motivar a los empleados en una empresa de consultoría empresarial. Algunas estrategias efectivas incluyen:

- ❖ Se ofrece salario competitivo y beneficios adicionales.
- ❖ Se Asigna el trabajo en función de las habilidades de cada empleado.
- ❖ Proporciona todas las herramientas necesarias para hacer el trabajo.
- ❖ Crear un ambiente de trabajo agradable y fomentar una comunicación fluida. Promover la integración del equipo y la cooperación entre los empleados.
- ❖ Reconocer el trabajo bien hecho y crear oportunidades de crecimiento profesional.

4.3.2.2. Portafolio de la planeación estratégica del consultorio en ciencias de la administración

El portafolio de la planeación Estratégica de negocios del consultorio en ciencias de la administración podrá incluir lo siguiente:

- Analizar el entorno interno y externo.
- Identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Definir metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Seleccionar estrategias y tácticas para lograr metas y objetivos.
- Implemente métricas de rendimiento y realice un seguimiento del progreso

Para realizar un análisis de mercado para una empresa de consultoría de negocios, se pueden seguir los siguientes pasos:

- ✚ Identificar el mercado objetivo y el segmento de clientes que se quiere atender.
- ✚ Analizar la competencia y su oferta de servicios.
- ✚ Estudiar las tendencias del mercado y las necesidades de los clientes.
- ✚ Definir la propuesta de valor y los servicios que se ofrecerán.
- ✚ Establecer los precios y la estrategia de marketing.

Es importante tener en cuenta que el análisis de mercado es una herramienta fundamental para conocer el entorno en el que se desenvuelve la consultoría empresarial y para tomar decisiones informadas sobre su estrategia y operación.

Determinación planeamiento del consultorio en ciencias de la administración.

Para determinar el plan de negocios de una empresa de ciencias administrativas se pueden seguir los siguientes pasos:

- ❖ Identificar los niveles estratégicos y corporativos del plan de negocio.
- ❖ Identificar las unidades de negocio y los servicios a prestar.
- ❖ Determinar el estilo de dirección y liderazgo a adoptar.
- ❖ Elaboración del portafolio de servicios y planificación estratégica.

Es importante tener en cuenta que la planificación estratégica es clave para determinar cómo desea que crezca su negocio en los próximos tres a cinco años. Con las plantillas y los marcos de planificación estratégica correctos, puede detectar oportunidades, identificar riesgos y crear un plan estratégico para garantizar el éxito de su organización.

Determinación Políticas del consultorio en ciencias de la administración

Para tomar decisiones de política para una práctica de ciencias de la gestión, se pueden seguir los siguientes pasos:

- Identificar los valores y principios que rigen la empresa.
- Identificar las metas y objetivos que se quieren alcanzar.
- Establecer políticas y estándares que guiarán el comportamiento y la toma de decisiones de los empleados.
- Comunicar las políticas y normas a todos los miembros de la organización.
- Evaluar periódicamente el cumplimiento de las políticas y normas.

Es importante señalar que las políticas son herramientas fundamentales para establecer el marco ético y legal dentro del cual opera una empresa y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

4.3.3. Consultoría en desarrollo proceso de selección del consultorio en ciencias de la administración

Para llevar a cabo la misión de consultoría en el proceso de elaboración de un proceso de selección de un plan de negocio para una empresa de ciencias de la administración, se pueden seguir los siguientes pasos:

- ✓ Identificar los objetivos y necesidades de la oficina.
- ✓ Análisis de mercado y competencia.
- ✓ Definir estrategia y plan de acción.
- ✓ Implementar plan de acción.
- ✓ Evaluar periódicamente el proceso para garantizar que siga siendo relevante.

Es importante tener en cuenta que cada negocio es único y requiere un enfoque personalizado. Por lo tanto, es recomendable buscar la ayuda de un asesor comercial para obtener los mejores resultados.

Objetivos proceso de selección del consultorio en ciencias de la administración

Se pueden tomar los siguientes pasos:

- ❖ Identificar las necesidades y objetivos del consultorio.
- ❖ Definir requisitos y criterios de selección.
- ❖ Identificar y evaluar candidatos.
- ❖ Seleccionar al candidato más adecuado.
- ❖ Evaluar periódicamente el proceso para garantizar que siga siendo relevante.

Es importante tener en cuenta que cada negocio es único y requiere un enfoque personalizado. Por lo tanto, es recomendable buscar la ayuda de un asesor comercial para obtener los mejores resultados.

Alcance proceso de selección del consultorio en ciencias de la administración

Durante la fase de relación con el cliente, se establece la primera relación entre el consultor y el cliente, se conocen sus necesidades y se recopila el expediente para su registro en la base de datos de clientes de las firmas consultoras. Además, las partes acuerdan el alcance, los términos, los recursos, el personal y la documentación necesarios para iniciar el servicio. El alcance de esta fase puede incluir:

- ❖ Identificar las necesidades y objetivos de los clientes.
- ❖ Estructura del expediente del cliente.
- ❖ Registrarse en la base de datos de clientes.
- ❖ Acuerdo sobre alcance, términos, recursos, personal y documentación requerida para iniciar el servicio.

4.3.3.1. Metodología

El método para desarrollar un plan de negocios puede variar según la firma de consultoría y las necesidades del cliente. En general, sin embargo, un plan de negocios debe incluir los siguientes elementos:

- Resumen ejecutivo.
- Análisis de mercado.
- Análisis competitivo.
- Plan de marketing. plano ejecutivo.

- Plan financiero.

El propósito de un plan de negocios es establecer una estrategia clara y detallada para el éxito del negocio. Si necesitas más información sobre cómo desarrollar un plan de negocios para tu ciencia gerencial, te recomiendo contactar a un consultor que se especialice en este tema.

Determinación puntajes de evaluación del consultorio en ciencias de la administración

En cuanto al número de candidatos preseleccionados para la entrevista, se puede cambiar según las necesidades del cliente. Con carácter general, serán preseleccionados los candidatos con las puntuaciones más altas en cada uno de los factores evaluados.

En general, se identifican tres factores principales: educación formal e informal, experiencia y comportamiento; se le asigna un peso que puede ser modificado dependiendo del perfil e importancia que considere la empresa cliente.

Tabla 21. Tabla de puntajes a evaluar

FACTORES A EVALUAR			PUNTAJE MÁXIMO
1. FORMACIÓN ACADÉMICA			
EDUCACIÓN FORMAL MÍNIMA. Formación profesional en administración o carreras afines			20
EDUCACIÓN ADICIONAL. Se tendrán en cuenta los siguientes criterios:			5
Los cursos de profundización del título obtenido en especial en administración de empresas varían según la universidad o institución educativa. algunos cursos que podrían ser relevantes incluyen:			
Finanzas corporativas Marketing estratégico Gestión de recursos humanos Análisis de datos para la toma de decisiones empresariales			
Otros estudios	Diplomados, seminarios	2 puntos	
EDUCACIÓN FORMAL ADICIONAL EN ÁREAS DIFERENTES A LAS DEL CARGO			
Carreras técnicas y tecnología		7 puntos	10
Otros		3 puntos	
2. EXPERIENCIA. Las certificaciones de experiencia para ser tenidas en cuenta deben ser verificadas			43
Experiencia laboral	Hasta 20 puntos, 3 puntos adicionales por cada año.		
Experiencia de más de 5 años	5 puntos adicionales		
Experiencia en el cargo requerido	15 puntos adicionales		
3. PERSONALIDAD			20
PUNTAJE TOTAL			100

Fuente: Elaboración propia

Determinación Servicios Adicionales del consultorio en ciencias de la administración

Los servicios adicionales que pueden ser útiles para el plan de negocios de una consultora en ciencias de la administración pueden variar según las necesidades específicas de la empresa. Algunos servicios adicionales que pueden ser útiles incluyen:

- Investigación de mercado para identificar oportunidades y amenazas en el mercado.
- Análisis financiero para evaluar la viabilidad financiera de la consultora.
- Desarrollar estrategias de marketing para promocionar el consultorio y atraer nuevos clientes.
- Asesoramiento legal para garantizar el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables

Estos ejemplos pueden variar dependiendo de las necesidades específicas de la consultora.

4.3.4. Consultoría especializada: Experiencias significativas Out-door en consultorio en ciencias de la administración

La consultoría en ciencias administrativas puede proporcionar experiencias significativas out-door para ayudar a los clientes a desarrollar habilidades y conocimientos específicos. El personal necesario para organizar seminarios y otras actividades dependerá de las necesidades específicas de la consultora y del tipo de taller que se realice.

Estos son algunos ejemplos de empleados que podrían ser útiles:

Consultores con experiencia en ciencias de la administración y habilidades para impartir talleres y otras actividades.

El instructor tiene experiencia en el desarrollo de habilidades blandas y trabajo en equipo.

Herramientas digitales y expertos en tecnología para ayudar a los clientes a aprovechar al máximo las herramientas disponibles

Asesoramiento legal para garantizar el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables

Estos ejemplos pueden variar dependiendo de las necesidades específicas de la consultora.

Objetivos consultoría especializada en consultorio en ciencias de la administración

Puede variar dependiendo de las necesidades de la empresa. Otros objetivos similares pueden incluir:

- Identificar oportunidades y amenazas de mercado.
- Evaluar la viabilidad financiera del proyecto.
- Crear estrategias de marketing efectivas para aumentar la cultura y atraer nuevos clientes.
- Asegurar el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables.

Es importante buscar apoyo con un consultor de gestión profesional para obtener más información sobre sus prácticas, conocimientos y habilidades únicos que pueden ser útiles en la consultoría de gestión profesional.

Alcance consultoría especializada en consultorio en ciencias de la administración. Algunos ejemplos de áreas que podrían incluirse en el alcance de una consultoría de habilidades docentes podrían incluir:

- ☐ Análisis de mercado y competencia.
- ☐ Análisis de la estructura financiera de la operación
- ☐ Desarrollar buenas estrategias de marketing para promover la cultura y atraer nuevos clientes.
- ☐ Identificar oportunidades y amenazas en el mercado.
- ☐ Garantizar el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables

Metodología en consultorio en ciencias de la administración. Algunas metodologías comunes que se utilizan en la consultoría empresarial incluyen:

Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Análisis de la cadena de valor

Análisis de la competencia

Análisis de mercado

Análisis financiero

4.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.4.1. Análisis resultados de la encuesta

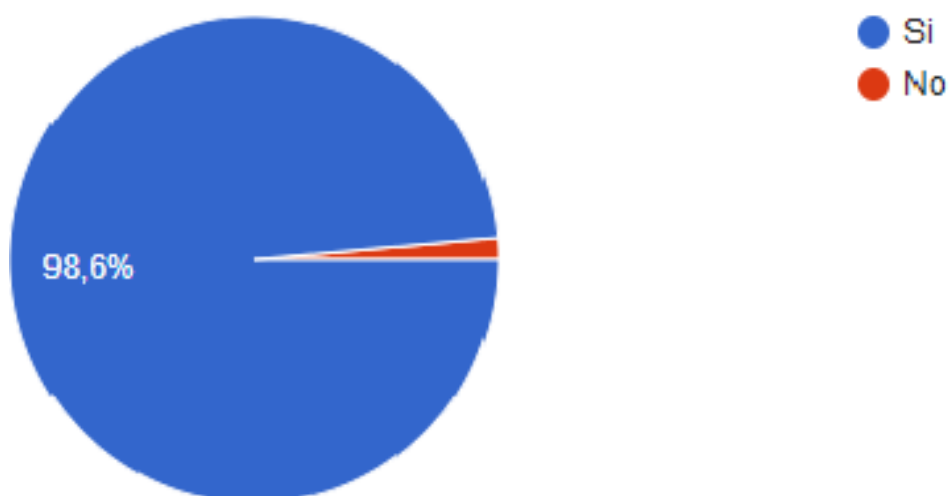
Autorización general para el tratamiento de datos personales: De acuerdo en los estipulado en el Decreto 1377 de 2013, reglamentario de la Ley 1581 de 2012, autorizo de forma libre, consciente, expresa e informada a la Universidad del Valle Facultad de Ciencias de la Administración en calidad de entidad encargada y

responsable de la recolección, procesamiento y análisis de la información personal, a utilizar mis datos con fines académicos, investigativos, que permitan generar estadísticas.

Tipo de pregunta

Si
No

Figura 52. Autorización general para el tratamiento de datos personales



Fuente: elaboración propia

Para el tratamiento de datos personales o la siguiente encuesta el 98,6% da una respuesta positiva frente al hecho de tratar los datos personales, mientras el 1,4% no está de acuerdo

DATOS PERSONALES

Descripción (opcional)

Nombres y Apellidos

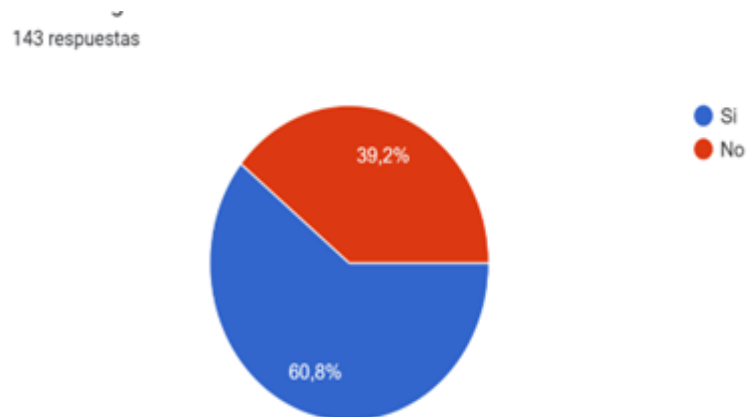
Teléfono Celular

Correo electrónico

¿Tiene Negocio?

Si
No

Figura 53. Propietario de negocio

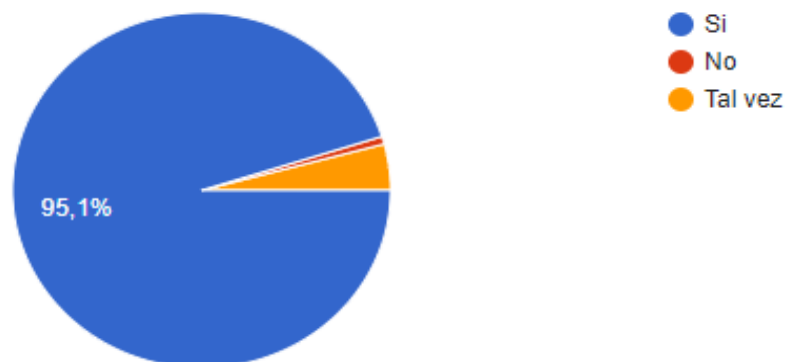


Fuente: elaboración propia

Para esta pregunta respondieron 143 personas de las cuales el 60,8% si tienen negocio y el 39,2% responden que no lo tienen

1) ¿Considera importante contar con asesoría profesional que le permita solucionar sus problemas y mejorar sus procesos empresariales?

Figura 54. Importancia de asesoría profesional

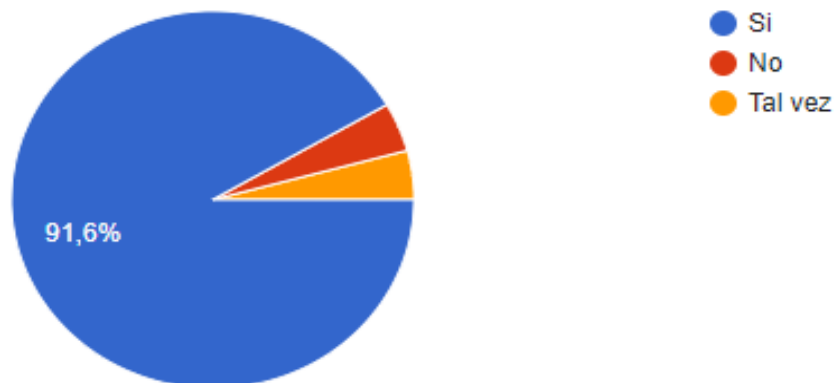


Fuente: Elaboración propia

Un 95,1%, de las 143 personas que dieron su opinión están de acuerdo en que la asesoría por consultorio es importante para la solución de problemas, el resto define que no y otro

2) ¿Usted ha sentido la necesidad de ser orientado en temas relacionados al manejo de su negocio o empresa?

Figura 55. Necesidad de orientación

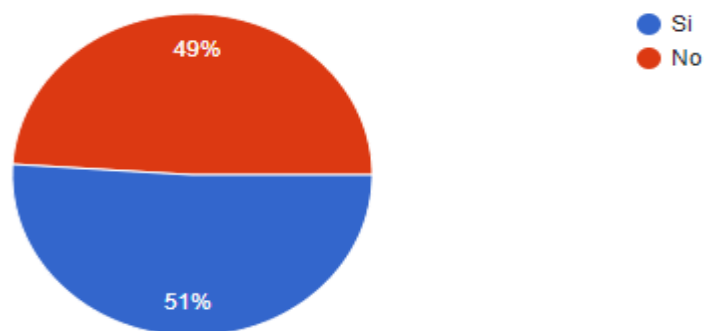


Fuente: Elaboración propia

En este caso el 91,6% de los encuestados ha sentido la necesidad de contratar temas relacionados con el manejo el negocio, el 4,2% dicen que no y el restante 4,2% expresa que tal vez

3) ¿En algún momento ha contado o buscado asesoría o consultoría para su negocio?

Figura 56. Búsqueda de asesoría o consultoría

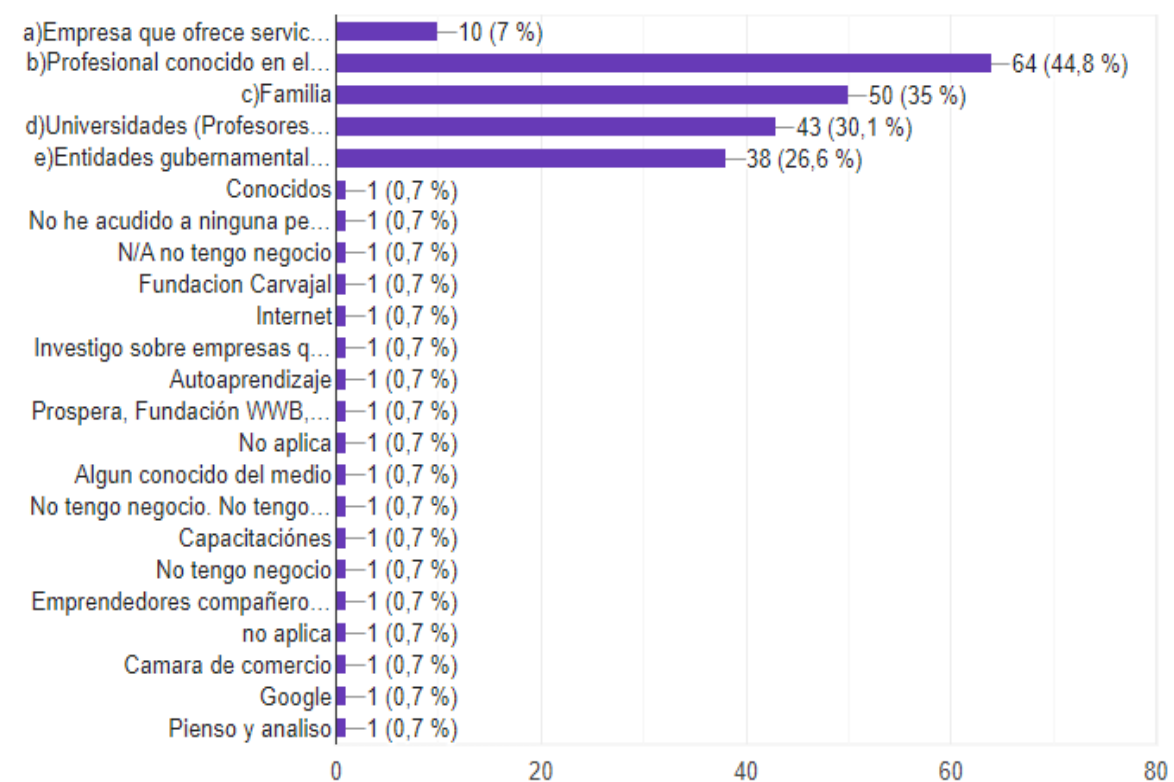


Fuente: Elaboración propia

En la pregunta anterior el 51% responde que si ha buscado apoyo en las consultorías para la mejora de su negocio, mientras que el 49% no ha generado ningún tipo de vínculo en servicios con las consultorías.

4. ¿Cuándo usted tiene problemas en el desarrollo de su negocio a quien acude?

Figura 57. en caso de problemas a quien acude

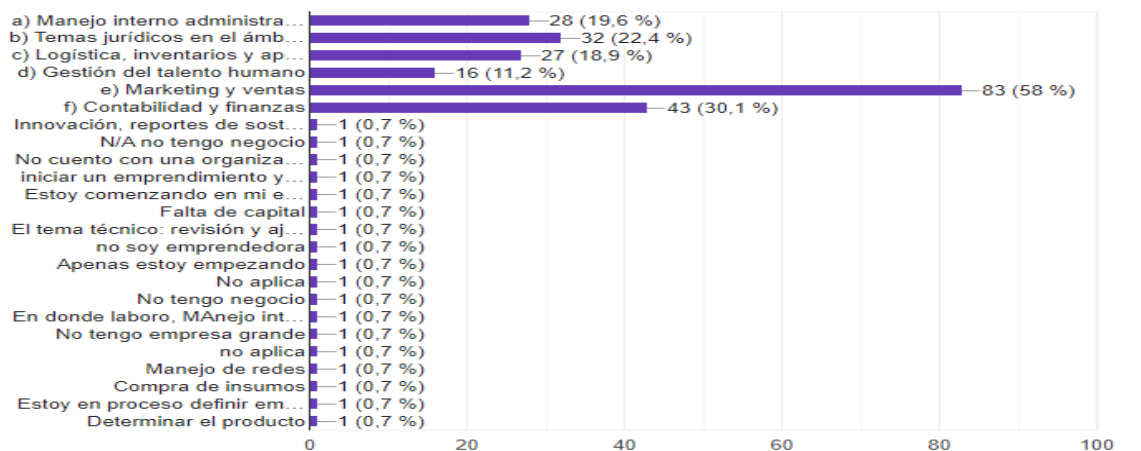


Fuente: Elaboración propia

En la pregunta que se realiza donde son 143 personas que responden a la encuesta, hay una variedad de respuestas de las cuales se extraen las siguientes respuestas la Empresa que ofrece servicios de consultoría, respondieron un 10,7%, en cuanto al profesional conocido en el área de interés seguido un equivalente del 44,8%, continua, por cuenta de la familia corresponde a un 35%, seguidamente, Universidades entre los que se relacionan profesores y estudiantes, siendo estas un porcentaje de 30,1% finalmente y no dejando de ser importante Entidades gubernamental en un 26,6% y el resto relacionado en la figura cada uno con un 0,7%

5. ¿Ha identificado algún problema o falencia en estos temas dentro de su organización?

Figura 58. Identificación de problemas o falencias

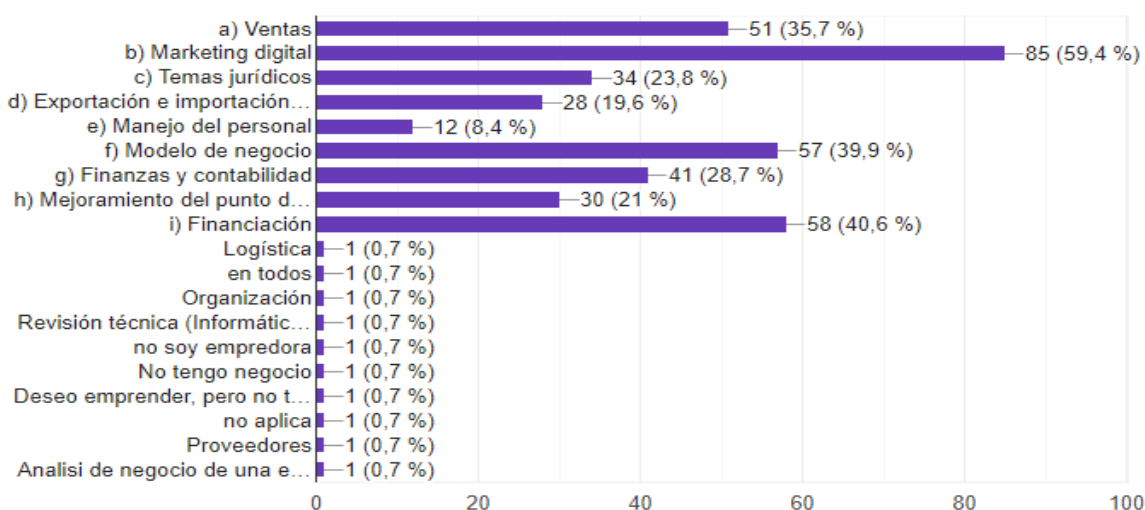


Fuente: Elaboración propia

De las 143 personas que intervienen en la encuesta, Manejo interno administrativo; un 19,6% en Temas jurídicos en el ámbito empresarial; Logística, inventarios y aprovisionamiento 18,9%; Gestión del talento humano un 11,2% Marketing y ventas un 58% y Contabilidad y finanzas en un 30,1% finalmente las relacionadas en la figura anterior en un 0,7%

6. ¿En cuáles de los siguientes temas necesitaría apoyo para mejorar los procesos en su empresa, emprendimiento o negocio?

Figura 59. Procesos en la empresa, emprendimiento o negocio

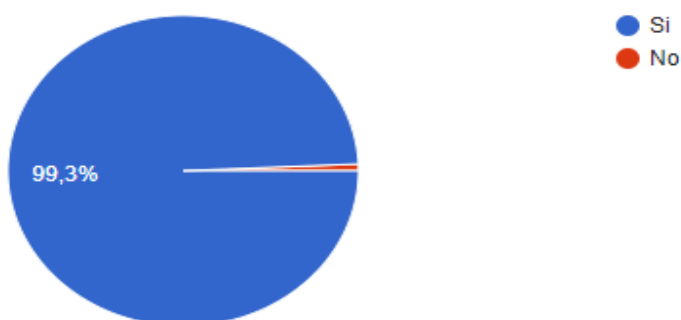


Fuente: Elaboración propia

Para la pregunta anterior se tiene que los encuestados responden de la siguiente manera, Ventas un 35,7%; Marketing digital, 59,4%; Temas jurídicos, 23,8%; Exportación e importación de productos, 19,6%; Manejo del personal, 8,4%; Modelo de negocio, 39,9%; Finanzas y contabilidad, Mejoramiento del punto de venta, 21%; Financiación, 40,6%, así mismo como lo anterior el 0,7% a los temas que se reflejan en la figura.

7) ¿Cuenta con acceso a internet?

Figura 60. Internet:

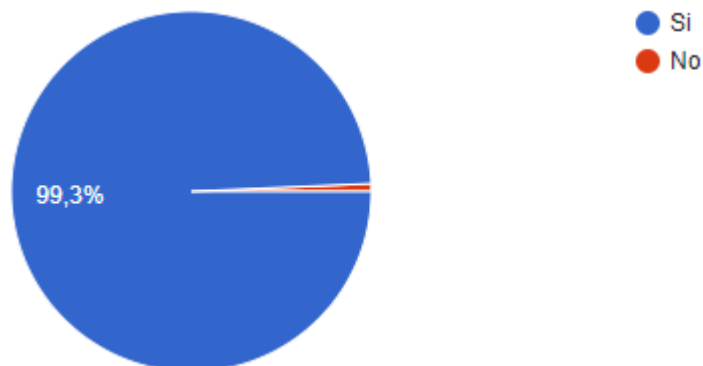


Fuente: Elaboración propia

A la pregunta que antecede a la figura el 99,3% si cuenta con Internet, mientras que 0,7% no

8) ¿Consulta información por internet? (Libros, videos, cartillas)

Figura 61. Consulta de internet

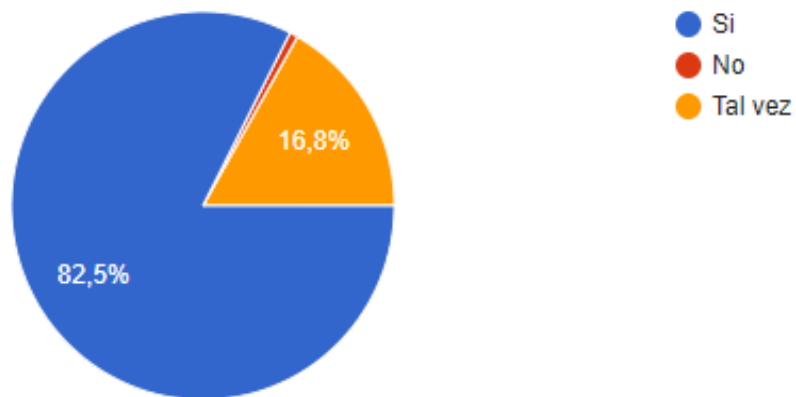


Fuente: Elaboración propia

A la pregunta anterior que, si consulta información por Internet, el 99,3% dice que así lo hace y el 0,7% no lo hace.

9) ¿Le gustaría suscribirse para recibir contenido digital tanto pago como gratuito que le ayude a mejorar sus habilidades empresariales?

Figura 62. Contenido digital

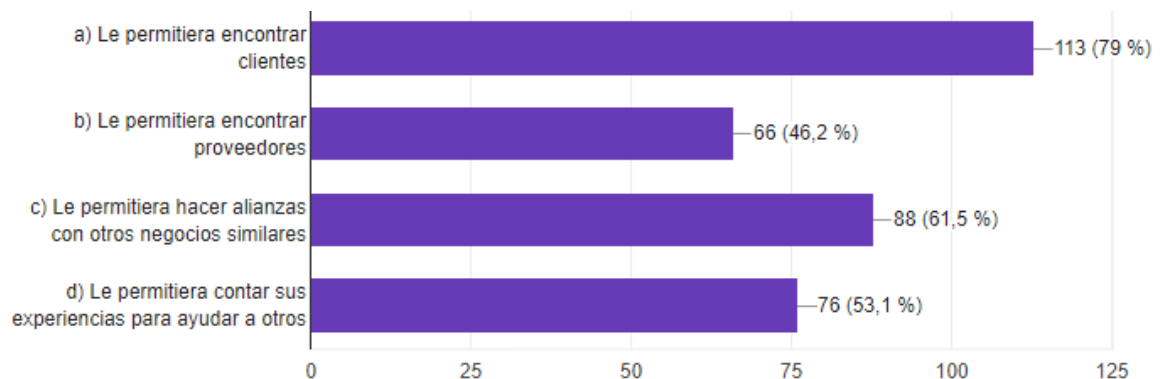


Fuente: Elaboración propia

En la pregunta anterior que corresponde a la suscripción de contenido digital el 82,5% dice que, si lo hace, el 16,8% no, pero 0,7% tal vez lo hace

10) Le gustaría hacer parte de una comunidad digital que:

Figura 63. Comunidad digital

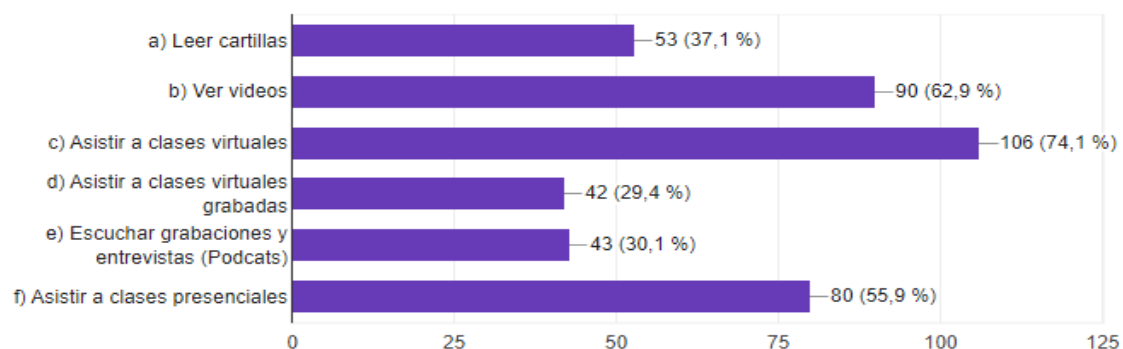


Fuente: Elaboración propia

De los entrevistados ante si le gustaría ser miembro de una comunidad digital, el 79%, le permitiera encontrar clientes responde que sí, el 46,2%, le permitiera hacer alianzas con otros negocios similares también, así mismo el 61.5%, le permitiera encontrar proveedores lo confirma y finalmente el 53,1% le permitiera contar sus experiencias para ayudar a otros

11) ¿Para adquirir conocimientos usted prefiere?

Figura 64. Adquisición de conocimientos

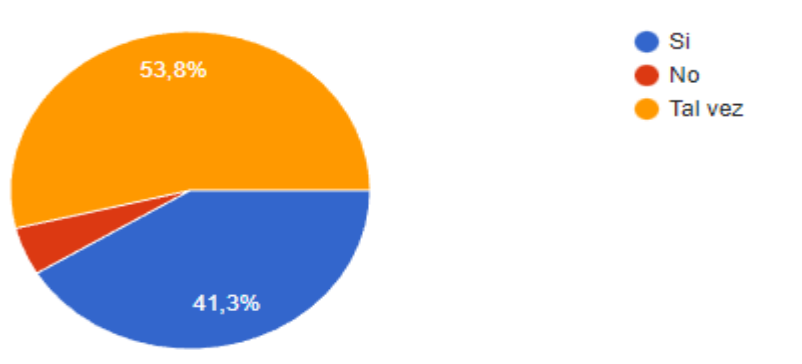


Fuente: Elaboración propia

Para la adquisición de conocimientos el 37,1% corresponde al literal a; el 62,9% al literal b; el 74,1% al literal c; el 29,4% al literal d; el 30,1% al literal e; y finalmente el literal f, el 55,9%

12) ¿Usted estaría dispuesto a pagar porque un experto le ayude a resolver algún problema de su negocio?

Figura 65. Contratar expertos



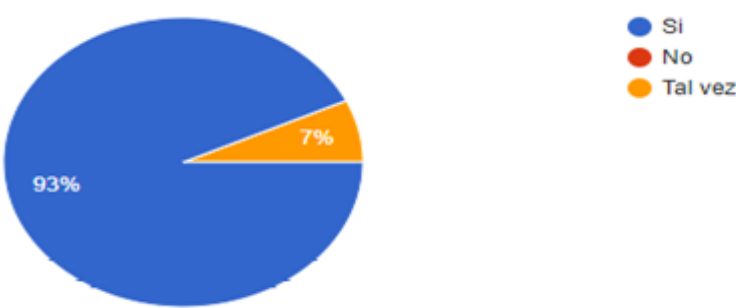
Fuente: Elaboración propia

Ante la pregunta anterior, sobre la contratación de expertos, el 41,3 está de acuerdo con la contratación de expertos, el 53,8 que tal vez y el 4,9% dice que no lo haría.

13) ¿Considera importante invertir tiempo en la identificación de problemas en su empresa?

El 41,3 está de acuerdo, el 53,8 talvez y el 4,9% no esta de acuerdo

Figura 66. Identificación de problemas

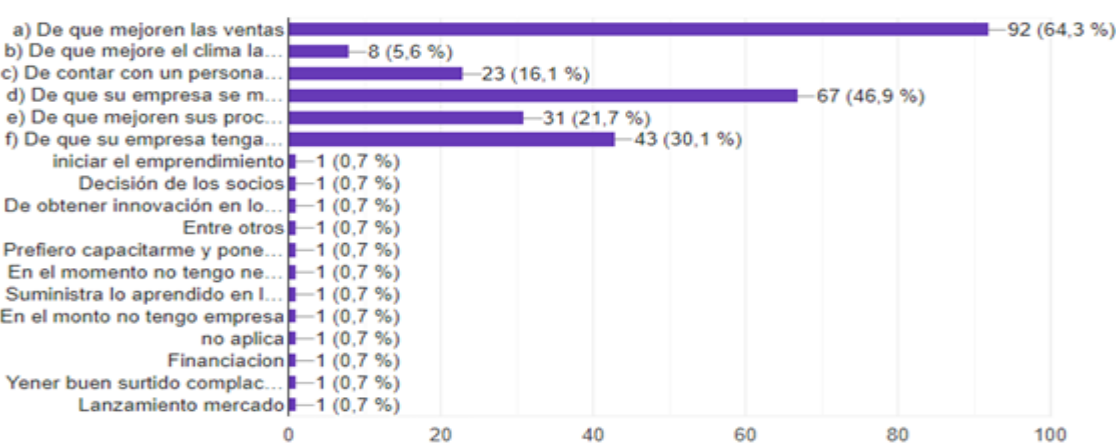


Fuente: Elaboración propia

14) ¿De qué dependería invertir recursos para la solución de un problema en su negocio?

El 93% esta de acuerdo y el 7% tal vez Considera importante invertir tiempo en la identificación de problemas en su empresa

Figura 67. Inversión de recursos

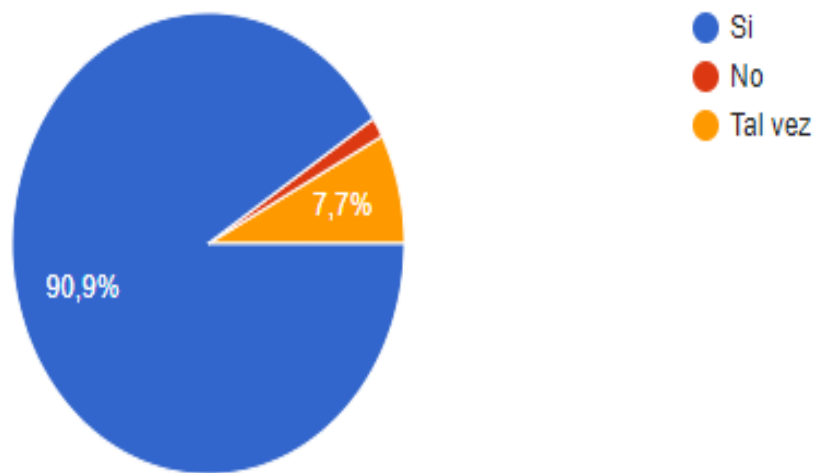


Fuente: Elaboración propia

- a) De que mejoren las ventas; 64,3%
- b) De que mejore el clima laboral 5,6%...
- c) De contar con una personal mejor capacitado 16,1%...
- d) De que su empresa se más visible en el mercado 46,9%...
- e) De que mejoren sus procesos financieros y contables ...
- f) De que su empresa tenga acceso al mundo digital 30,1%

15 ¿Considera la capacitación, el acompañamiento, la asesoría empresarial y la consultoría como una herramienta que le va a ayudar en la reactivación económica de su empresa?

Figura 68. Capacitación

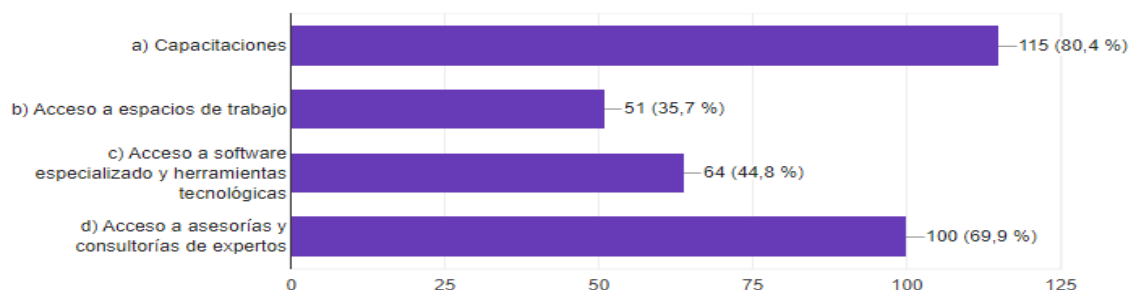


Fuente: Elaboración propia

A la pregunta sobre lo que se considera la capacitación, el acompañamiento, la asesoría empresarial y la consultoría como una herramienta, que aporte a la reactivación de la organización el 90,9% afirma como positivo lo propuesto, 7,7% sostiene que no y tal vez lo responde un 1,4%

16) ¿Cómo la Universidad del Valle podría contribuir a mejorar sus procesos empresariales?

Figura 69. Mejora de procesos

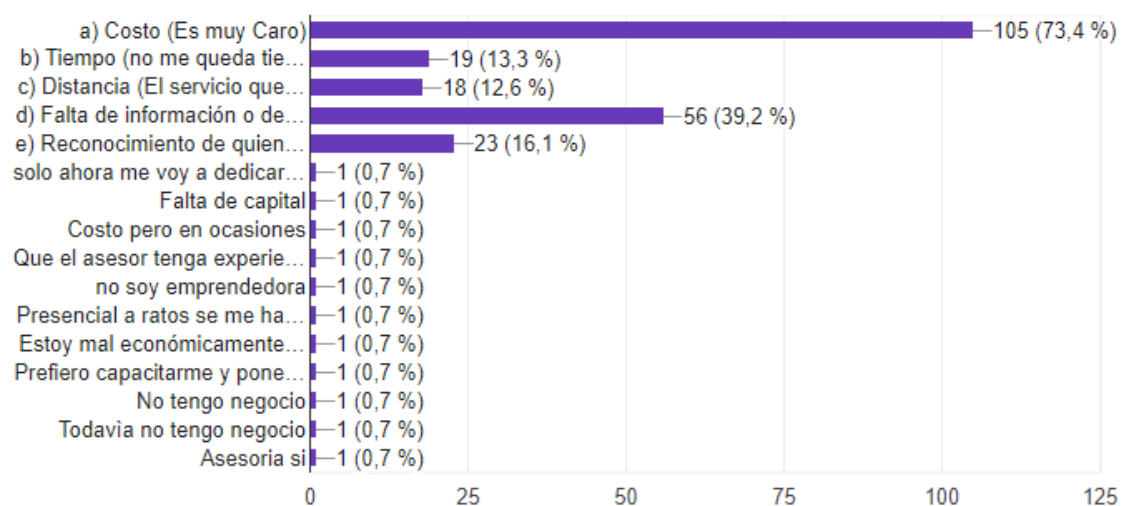


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la pregunta se responde que en capacitaciones un 80,4%, acceso a espacios de trabajo el 35,7%; en Acceso a software especializado y herramientas Tecnológicas un 44,8% y finalmente en Acceso a asesorías y consultorías de expertos un 69,9%

17) ¿De las siguientes razones por cual usted no accedería a asesorías y consultas de expertos?

Figura 70. No a acceso y consultas de expertos



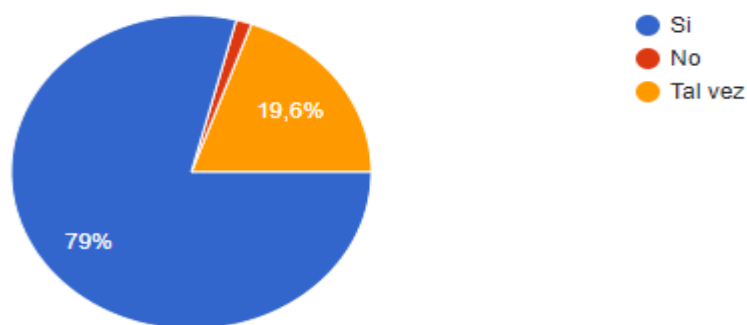
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la pregunta sobre el no acceso a asesorías y consultas de expertos 73,4% Costo (Es muy Caro); el 13,3% Tiempo (no me queda tiempo); 12,6%; Distancia (El servicio queda muy lejos de mi negocio); 39,2%, Falta de información

o desconocimiento (No sé a quién acudir); finalmente el 16,1% opina que el Reconocimiento de quien presta el servicio (No confió en quien presta el servicio), los otros valores opinan un 0,7% no accedería a asesorías y consultas de expertos.

18) ¿Le gustaría que estudiantes de último semestre de la Universidad del Valle (acompañados de profesores) participen en los procesos de consultoría y asesoría con el fin de disminuir los costos de estos servicios?

Figura 71. Participación en los procesos

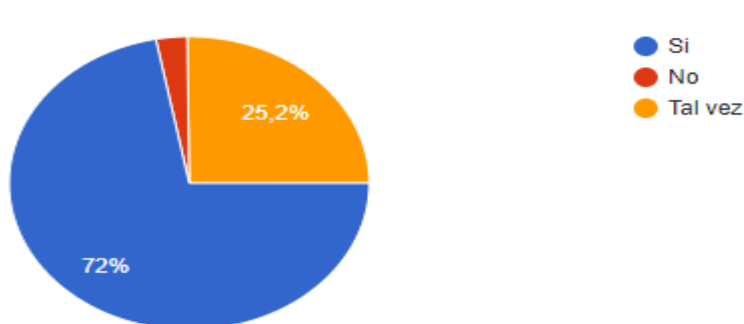


Fuente: Elaboración propia

El 79% de los encuestados si le gustaría que los estudiantes de último semestre de la Universidad del Valle (acompañados de profesores) participen en los procesos de consultoría y asesoría con el fin de disminuir los costos de estos servicios, mientras que el 19,6% no le gustaría, y el ,4% no le gustaría.

19) ¿Le gustaría que estudiantes de últimos semestres de la Universidad del Valle realicen su proyecto de grado resolviendo problemas en su negocio y/o empresa?

Figura 72. Proyecto de grado

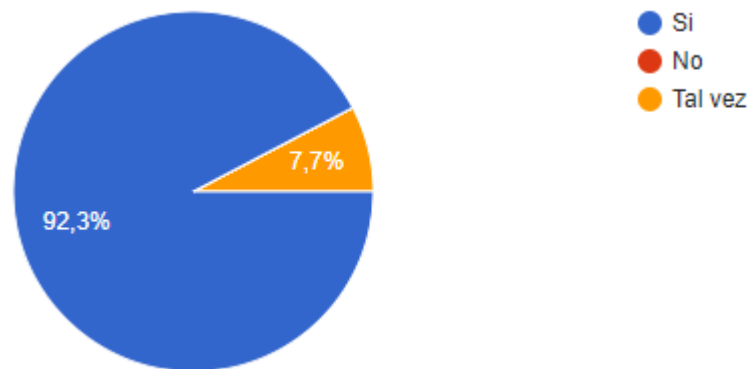


Fuente: Elaboración propia

Frente a la pregunta anterior, los estudiantes de últimos semestres de la Universidad del Valle realicen su proyecto de grado resolviendo problemas en su negocio y/o empresa el 72% está de acuerdo mientras el 25,2% tal vez y el resto no está de acuerdo.

20) ¿Cree que la Universidad del Valle es un aliado importante en el desarrollo de estrategias que le permitan impulsar su negocio?

Figura 73. Aliado de estrategias



Fuente: Elaboración propia

Para terminar con la encuesta, se obtiene el último dato entre los encuestados de los cuales el 92,3%, si está de acuerdo que la Universidad del Valle es un aliado importante en el desarrollo de estrategias que le permitan impulsar su negocio, mientras el 7,7%

4.4.2. Conclusión de los resultados

En conclusión, la encuesta muestra que la mayoría de las personas que respondieron tienen un negocio y están interesadas en recibir asesoría profesional para mejorar sus procesos empresariales. Además, se puede concluir que la mayoría de los encuestados estaría interesada en suscribirse para recibir contenido digital que les ayude a mejorar sus habilidades empresariales y que la mayoría de los encuestados estaría dispuesta a pagar por la ayuda de un experto para resolver algún problema de su negocio. También se puede observar que la mayoría de los encuestados considera importante invertir tiempo en la identificación de problemas en su empresa y que el 93% estaría dispuesto a invertir recursos para la solución de un problema en su negocio.

En cuanto a cómo la Universidad del Valle podría contribuir a mejorar los procesos empresariales, se responde que en capacitaciones un 80,4%, acceso a espacios de

trabajo el 35,7%, en acceso a software especializado y herramientas tecnológicas un 44,8% y finalmente en acceso a asesorías y consultorías de expertos un 69,9%. Además, el 44,8% de las personas que respondieron acuden a un profesional conocido en el área de interés cuando tienen problemas en el desarrollo de su negocio. También se puede observar que la mayoría de los encuestados han identificado problemas o falencias en temas como Marketing y ventas, Financiación y Modelo de negocio. Finalmente, se observa que hay una tendencia positiva frente a la pregunta sobre si les gustaría que estudiantes de últimos semestres de la Universidad del Valle realicen su proyecto de grado resolviendo problemas en su negocio y/o empresa.

4.5. ESTRATEGIAS DE MERCADO EN CONSULTORIO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

En el caso de un plan de negocios del consultorio en las ciencias de la administración, las estrategias de marketing pueden incluir la identificación de su mercado objetivo y el desarrollo de una estrategia de mercado efectivo para llegar a ellos, desarrollando un desempeño sólido y consistente que refleje los valores y la misión del consultorio, para crear un estrategia en línea, efectiva a través de un sitio web profesional y perfiles en redes sociales, brindando servicios adicionales que complementan las ofertas principales del consultorio y construyendo relaciones con otros profesionales y organizaciones en el campo de la administración .

Algunas estrategias de marketing que pueden ser útiles para un plan de negocios para el consultorio de la ciencia de la administración pueden incluir:

Identificar el mercado objetivo y desarrollar una estrategia de marketing eficaz para llegar a ellos.

Desarrollar una marca fuerte y cohesiva que refleje los valores y la misión del consultorio.

Cree una presencia en línea efectiva con un sitio web profesional y perfiles de redes sociales.

Proporcione servicios adicionales que complementen los servicios centrales de la oficina.

Construir relaciones con otros expertos y organizaciones en el campo de la gobernanza.

4.5.1. Estrategias de distribución en consultorio en ciencias de la administración

Las estrategias de distribución son los planes que utiliza una empresa o consultoría para llevar sus productos o servicios al mercado. En el caso de planes de negocios

para el consultorio de la ciencia administrativa, las estrategias de distribución pueden incluir:

- Ofrecer servicios en línea a través de un sitio web profesional y perfiles en redes sociales.
- Construir relaciones con otros expertos y organizaciones en el campo de la administración.
- Proporcionar servicios adicionales que complementen los servicios centrales de la consultora.
- Establecer una presencia física en un lugar estratégico.

Comercialización directa en consultorio en ciencias de la administración. El marketing directo es una estrategia de marketing que consiste en vender productos o servicios directamente a los consumidores sin intermediarios. En el caso de un plan de negocios del consultorio en ciencias de la administración, el marketing directo puede incluir la venta de servicios directamente a los clientes sin intermediarios. Esto puede incluir servicios de publicidad y venta a través de sitios web profesionales y perfiles de redes sociales, así como servicios de publicidad y venta directamente a través de eventos y ferias comerciales.

Se consideran los siguientes criterios:

- Identificar el mercado objetivo y desarrollar una estrategia de marketing efectiva para llegar a ellos.
- Desarrollar una marca sólida y coherente que refleje los valores y la misión del consultorio.
- Crear una presencia en línea efectiva a través de un sitio web profesional y perfiles de redes sociales.
- Ofrecer servicios adicionales que complementen los servicios principales del consultorio.
- Establecer relaciones con otros profesionales y organizaciones en el campo de la administración.

Comercialización on-line para consultorio en ciencias de la administración. El marketing online es una estrategia de marketing que consiste en anunciar y vender productos o servicios a través de Internet. En el caso de un plan de negocios del consultorio en ciencias de la administración, el marketing en línea puede incluir servicios de publicidad y venta a través de sitios web profesionales y perfiles de

redes sociales. Algunos de los criterios que puede considerar al elaborar una propuesta de marketing en línea incluyen:

- ❖ Identificar el mercado objetivo y desarrollar una estrategia de marketing eficaz para llegar a ellos.
- ❖ Desarrollar una marca fuerte y cohesiva que refleje los valores y la misión del consultorio.
- ❖ Crear un sitio web profesional que sea fácil de navegar y proporcione información clara y detallada sobre los servicios de consultoría.
- ❖ Configurar perfiles en redes sociales relacionados con el ámbito de la gestión y utilizarlos para promocionar los servicios de la consultoría.
- ❖ Proporcionar servicios adicionales que complementen los servicios centrales de la consultoría.

Este canal será muy importante, porque además de contactar, anunciar y mejorar los servicios, también crea una recopilación de información, en la que se genera una base de datos de clientes potenciales que puede ser utilizada para estrategias de marketing publicitario.

Asesoría personalizada 24x7. En el caso de un plan de negocios que practique la ciencia de la gestión, una consulta personalizada 24/7 puede incluir servicios como:

- ✚ Asesorías, orientación en temas relacionados con la gestión y funcionamiento de la consultora.
- ✚ Asesoramiento y orientación en temas relacionados con la gestión financiera de la consultora.
- ✚ Asesoramiento y orientación en asuntos relacionados con las prácticas de marketing y promoción.
- ✚ Asesoramiento y orientación en temas relacionados con la gestión de recursos humanos.

Para dar un asesoramiento personalizado 24x7 se contempla el uso de herramientas online como chatbots o sistemas de mensajería instantánea. Un equipo de profesionales dedicados también está listo para asesorar y guiar a los clientes.

Entrega del producto on-line. Es un proceso que implica la venta y entrega de productos a través de Internet. En el caso de un plan de negocios del consultorio en

ciencias de la administración, la entrega de productos en línea podría incluir la venta y entrega de servicios a través de un sitio web profesional y perfiles de redes sociales.

Algunos pasos que podría considerar al desarrollar un proceso de entrega de productos en línea incluyen:

Desarrollar una plataforma en línea segura y fácil de usar para la venta y entrega de servicios.

Establecer políticas claras y detalladas sobre los plazos de entrega, los costos y las opciones de envío.

Ofrecer opciones flexibles de pago en línea, como tarjetas de crédito o PayPal.

Proporcionar información clara y detallada sobre los servicios ofrecidos, incluidas las características, los precios y las opciones adicionales.

Establecer un sistema eficiente para el seguimiento y la gestión del inventario.

Además, todos los clientes empresariales tienen acceso completo a la plataforma moderna. Se le asignará un usuario y contraseña para que pueda gestionar todo el proceso de programación y/o contratación. Esto incluye aplicar un diagnóstico y/o evaluación inicial hasta recibir un informe detallado inmediato sobre el desempeño individual del candidato o el proceso de gestión de personas. También se enviará una copia a la dirección de correo electrónico registrada.

Capacitación on-line. La formación online es una forma eficaz de proporcionar formación y desarrollo profesional a los empleados. Para un plan de negocios del consultorio en ciencias de la administración, la capacitación en línea puede incluir cursos en línea, seminarios web y tutoriales en video. Algunos de los pasos que podría considerar al desarrollar un proceso de capacitación en línea incluyen:

- ✚ Identificar las necesidades específicas de formación de los empleados.
- ✚ Desarrollar cursos y materiales de capacitación efectivos, adecuados para el campo de la administración.
- ✚ Utilizar plataformas en línea seguras y fáciles de usar para impartir cursos y materiales de capacitación.
- ✚ Proporcionar fácil acceso a cursos y materiales de capacitación a través de una plataforma en línea.

- ✚ Establecer políticas claras y detalladas sobre tiempos de entrega, costos y opciones de envío.

Gracias a esta plataforma, cada empresa cliente puede acceder a cursos de formación gratuitos y videoconferencias bajo el plan de contrato. El objetivo es fortalecer las competencias de la empresa cliente y de cada uno de sus empleados. Este servicio adicional también representa una ventaja competitiva que conduce a la lealtad del cliente, creando una mayor alineación con los principios corporativos y de las partes interesadas.

Tabla 22. Estrategias de distribución

ESTRATEGIA	ESTRATEGIA 1	ESTRATEGIA 2	ESTRATEGIA 3
COMERCIALIZACIÓN DIRECTA	visita efectiva = # <u>Negocios cerrados</u> # empresas visitadas	Consumo de servicios en la empresa del cliente	Gestión de la relación con el cliente (CRM) y marketing personalizado
COMERCIALIZACIÓN ON-LINE	Asesoría personalizada 24x7	Entrega del producto On-line	Capacitación On-line

Fuente: Elaboración propia

4.5.2. Estrategias de promoción en consultorio en ciencias de la administración

Las estrategias promocionales son esfuerzos de marketing destinados a atraer la atención de los clientes hacia un producto o servicio. Estas estrategias logran diferentes objetivos: aumento de ventas, reconocimiento de marca, lealtad, compromiso, lanzamientos de nuevos productos, entre otros.

Como parte de un consultorio en ciencias de la administración, las estrategias promocionales pueden incluir publicidad en línea y fuera de línea, marketing por correo electrónico, optimización de motores de búsqueda (SEO), publicidad en redes sociales y participar en eventos.

Las estrategias para promover un plan de negocios para el consultorio en ciencias de la administración pueden variar según las necesidades específicas de la consultora.

Algunas estrategias que podría considerar incluyen:

- Desarrollar una presencia en línea fuerte y profesional a través de su sitio web y perfiles de redes sociales.

- Utilizar técnicas de marketing en línea, como la publicidad en línea y el marketing por correo electrónico.
- Participar en eventos nacionales e internacionales relacionados con el gobierno corporativo y las operaciones.
- Ofrecer promociones y descuentos especiales a clientes existentes y potenciales.
- Construir relaciones sólidas con otros consultores especializados en ciencias de la administración.

Penetración directa. La penetración directa es una estrategia de marketing que se enfoca en vender productos o servicios existentes a clientes existentes.

Como parte del plan de negocios para una consultoría de ciencias de la administración, una estrategia de entrada directa puede incluir la promoción de los servicios existentes para los clientes existentes de la consultoría.

Representante de marca. En un plan de negocios para un consultorio en ciencias de la administración, el gerente del consultorio puede implementar la estrategia de promoción para el representante de la marca. En este caso, el gerente será el encargado de conectar a todos los potenciales clientes, negocios del sector del turismo gastronómico de Cali (hoteles y restaurantes) en el primer año.

Campañas de Telemarketing, Mailing y SMS. En un plan de negocios para un consultorio en ciencias de la administración, se podría realizar una campaña de llamadas telefónicas, mensajes de texto y e-Mailing utilizando como medios de promoción una edición de newsletter (boletín de noticias que las empresas envían regularmente a sus afiliados para informarles sobre sus nuevos productos, eventos o capacitaciones programadas, las mejores promociones y las últimas noticias de interés). Este se enviará bimensualmente de acuerdo a la base de datos de los clientes que se vaya recopilando, con el objetivo inicial de formar una red de contactos registrándolos en el CRM.

La red de contactos se obtendrá a través de la Cámara de Comercio, los directorios empresariales virtuales y la base de datos de los asociados a las agremiaciones aliadas.

MailChimp es una herramienta gratuita de cloud computing a través de la cual se pueden gestionar listas de distribución y campañas de emailing de manera completamente profesional. La meta para el primer año 1 de operación es del 30%.

Participación en ferias, exposiciones y eventos gremiales. En un plan de negocios para un consultorio en ciencias de la administración, se podría participar

en ferias, exposiciones y demás eventos empresariales del sector para ofrecer los servicios de la consultora. El objetivo es avanzar en el reconocimiento de la marca y los servicios de la empresa. En estos espacios se buscará establecer alianzas o convenios con agremiaciones de empresarios Pymes y entidades como la Cámara de Comercio de Cali, Fenalco, entre otros, permitiendo con estas acciones potencializar los beneficios de los servicios ofrecidos a las empresas clientes.

En un plan de negocios para un consultorio en ciencias de la administración, se podría asistir a seis (6) eventos mensuales, 72 eventos al año organizados por las entidades ya mencionadas. El objetivo es establecer relaciones comerciales con los asistentes a estos eventos. El indicador que se ha seleccionado para medir esta estrategia es relaciones comerciales establecidas. Este mide la efectividad de la participación en las actividades de gremios e instituciones educativas. La meta del indicador para el primer año de operación es del 40%, equivalente a realizar 29 negocios al año, 3 mensuales.

Penetración Digital En un plan de negocios para un consultorio en ciencias de la administración, se podría implementar como estrategia comunicativa de la marca contenidos virtuales. Los medios virtuales son masivos con crecimiento exponencial y de fácil acceso, logran captar la atención de un público muy amplio, pero que también puede ser finamente segmentado. El feedback es instantáneo y el resultado estadístico es automatizado en segundos.

Posicionar página web local y móvil. En un plan de negocios para un consultorio en ciencias de la administración, se podría posicionar la página web local y móvil. Para ello se puede contratar a un experto SEO encargado de la creación como del monitoreo de la página web y sus enlaces externos. La empresa ingresará en Google Place o Google My Business para salir arriba en las búsquedas locales y también en búsquedas desde el móvil. Se utiliza la herramienta SEM Search Engine Marketing (Marketing en Motores de Búsqueda), Search Console de Google, Ahrefs o SEM Rush con el fin de estar de primera opción en las búsquedas de Google de forma natural.

Según un estudio de Ahrefs de 2019, el primer resultado en Google recibe un promedio del 28,5% de todos los clics para un término de búsqueda determinado. Además, solo el 9% de los usuarios de Google llegan al final de la primera página de resultados.

Estar en los primeros resultados de Google es importante porque aumenta la visibilidad en línea de su negocio y facilita que los compradores potenciales lo encuentren. Además, tu posición en los 3 primeros resultados de Google aumenta tus posibilidades de atraer clientes y ganar dinero.

La estrategia de posicionamiento de la página web local y móvil del consultorio en ciencias de la administración se medirá por el número de visitas mensuales. Para

lograr esto, se implementará la herramienta Google Adwords para monitorear el tráfico de la página y el posicionamiento frente a la competencia directa. La meta es generar un tráfico mínimo de 100 visitas mensuales sin rebote.

Estrategia Social Media Marketing. Para definir una estrategia de Social Media Marketing para el plan de negocios del consultorio en ciencias de la administración, es importante tener en cuenta los objetivos comerciales de la empresa. La estrategia de Social Media Marketing debe estar bien pensada y orientada a lograr los objetivos comerciales de la empresa. Para ello, debe contar con una serie de elementos concentrados en cuatro etapas esenciales.

La primera etapa es la de planificación y análisis, en la que se identifica el público objetivo y se establecen los objetivos de la estrategia. La segunda etapa es la fase de implementación, donde se crea el contenido y se publica en las redes sociales. La tercera etapa es de seguimiento y análisis, donde se miden los resultados y se ajusta la estrategia si es necesario. La cuarta etapa es la optimización, en la que se mejoran los resultados obtenidos.

En cuanto a cómo aplicarlo en la empresa, se siguen ciertos pasos, como definir los objetivos de la estrategia, identificar el público objetivo y las redes sociales más adecuadas para alcanzarlos, crear contenidos atractivos y relevantes para el público objetivo, mide los resultados obtenidos, y ajusta la estrategia si es necesario.

Suscripción revista Virtual Diners Club Gourmet. La inscripción será para el programa Privilegios Gourmet Davivienda. Cuando se inscriba en el programa, se recibirá Diners Magazine, una publicación de estilo de vida que reúne lo mejor en cultura, entretenimiento, moda, comida y viajes.

La revista Virtual Diners Club Gourmet se utilizará como una opción de comunicación efectiva en la que podría considerar publicar anuncios en revistas o patrocinar eventos exclusivos en la oficina de la ciudad de origen del plan de consultoría.

Material POP. El material POP (punto de compra) es un tipo de publicidad que se utiliza para promocionar productos o servicios en el punto de venta. Algunos ejemplos de materiales POP incluyen carteles, volantes, exhibiciones y muestras de productos.

Para aplicar el material POP en la empresa, se utilizarán carteles y folletos para promocionar los servicios en la consultora. También se utilizarán pantallas y muestras de productos para mostrar los productos que ofrece la consultora.

Material impreso. El material impreso es un tipo de publicidad utilizada para promocionar productos o servicios en el punto de venta. Algunos ejemplos de materiales impresos incluyen folletos, catálogos y tarjetas de presentación.

Para aplicar materiales impresos a la consultoría, podría considerar usar folletos y tarjetas de presentación para promocionar sus servicios en la vida real. También se utilizará el catálogo para mostrar los productos que ofrece esta empresa.

Mercado relacional voz a voz. El marketing de voz a voz es una estrategia para crear conversaciones entre personas y permitirles recomendar un producto o servicio a sus amigos o familiares.

Para aplicar el marketing de voz a voz en la consultora, puede considerar la creación de encuestas, que se estudien casos de éxito de clientes satisfechos con los servicios prestados, con el objetivo de atraer nuevos clientes, revisarlos y/o etiquetarlos en notas promocionales para crear un grupo de referencias de voz a voz.

Tabla 23. Estrategias de promoción

ESTRATEGIA	ESTRATEGIA 1	ESTRATEGIA 2	ESTRATEGIA 3
PENETRACIÓN DIRECTA	Estrategia de marca <u># Negocios realizados</u> # eventos nacionales e internacionales y/gobierno corporativo y operaciones	Telemarketing y Mailing Efectividad lectura = <u># lectura de mensajes</u> # listas de distribución y campañas de emailing	Participación en ferias, eventos gremiales y/o del sector <u># Negocios realizados</u> # establecer alianzas o convenios con agremiaciones de empresarios Pymes
PENETRACIÓN DIGITAL	Posicionamiento página web, Meta de tráfico = posición en los 3 primeros resultados de Google	Social media marketing, <u># contactos del mes</u> # crear contenidos atractivos y relevantes para el público objetivo	Suscripción revista virtual Diners Club Gourmet
MATERIAL POP	Material Impreso: tarjetas de presentación, BROCHURE y pendón, # mostrar los productos que ofrece la consultora	Exposición de marca en ferias, eventos gremiales # asistir a seis (6) eventos mensuales, 72 eventos al año organizados por las entidades ya mencionadas	incluyen carteles, volantes, exhibiciones y muestras de productos carteles y folletos, promocionar servicios en la consultora

Fuente: Elaboración propia

4.5.3. Estrategias de precio; de acuerdo a encuesta

De acuerdo a la pregunta sobre el no acceso a asesorías y consultas de expertos, se puede concluir que el 73,4% de los encuestados no accedería a estos servicios debido al costo (es muy caro), el 13,3% no accedería debido al tiempo (no me queda

tiempo), el 12,6% no accedería debido a la distancia (el servicio queda muy lejos de mi negocio), el 39,2% no accedería debido a la falta de información o desconocimiento (no sé a quién acudir) y finalmente el 16,1% opina que el reconocimiento de quien presta el servicio (no confío en quien presta el servicio). Los otros valores opinan un 0,7% no accedería a asesorías y consultas de expertos.

Por lo tanto, de acuerdo a la encuesta, se puede concluir que el costo es una de las principales razones por las cuales los encuestados no accederían a asesorías y consultas de expertos. El 73,4% de los encuestados opinó que el costo es muy alto.

Condiciones de pago Para establecer condiciones de pago en la consultora, se podría considerar configurar el prepago o pago anticipado.

Los pagos se podrán efectuar por aplicaciones como nequi, Daviplata a una cuenta bancaria designada por el consultor para tal efecto, luego de que se cumplan las condiciones para su realización.

Bajo costo. Para determinar el bajo costo en la consultoría, podría considerar establecer tarifas de consultoría dentro de un rango competitivo y que cubra sus gastos. El precio de un consultor de negocios puede oscilar entre \$ 500 000 y \$ 2000.000 por mes.

Análisis Competitivo de Precios. Para realizar un análisis de precios competitivos la firma de consultoría, investigara a sus competidores y ver cuánto cobran para mantenerse competitivos. También se considera el panorama competitivo y la ubicación física.

Tarifa en función de horas. Se definirán los precios basados en las horas trabajadas en la consultoría, determinando la tarifa por hora en función de la experiencia y los estándares del sector. Como recién está iniciando en el negocio de la consultoría, la mejor manera de determinar la tarifa es dividir su salario anterior entre 52 semanas de trabajo y luego dividir ese número entre 40 (horas trabajadas en una semana).

Diagnóstico inicial gratuito. Un diagnóstico inicial gratuito en una consultora es una herramienta para identificar problemas y oportunidades de mejora en el negocio. Un diagnóstico empresarial es la primera parte del asesoramiento empresarial y es fundamental para una intervención certera

Descuentos en paquetes o puntos acumulados. Los descuentos en paquetes o puntos acumulados será una forma de incentivar a los clientes a que regresen y utilicen los servicios de la consultoría. Se ofrecerán descuentos en paquetes, ofrecidos cuando el cliente compre un paquete de servicios y recibirá un descuento por hacerlo.

Los puntos acumulados serán una forma de recompensar a los clientes por su lealtad y pueden ser canjeados por ofertas especiales o descuentos en las próximas compras de servicios en la consultoría

Tabla 24. Estrategias de precio

ESTRATEGIA 1	ESTRATEGIA 2	ESTRATEGIA 3
Efectuar por aplicaciones como nequi, Daviplata a una cuenta bancaria designada por el consultor	Rango competitivo y que cubra sus gastos.	Investigar a los competidores y ver cuánto cobran para mantenerse competitivos
ESTRATEGIA 4	ESTRATEGIA 5	ESTRATEGIA 6
Determinar la tarifa es dividir su salario anterior	Asesoramiento empresarial	Descuentos en paquetes, ofrecidos

Fuente: Elaboración propia

4.5.4. Estrategias de servicio

La estrategia de servicio es un conjunto de acciones tomadas para mejorar la calidad del servicio brindado a los clientes. Algunas de las estrategias de servicio que se pueden aplicar en una firma de consultoría son: brindar un servicio personalizado, brindar servicios adicionales como capacitación y asesoramiento, y brindar servicios de seguimiento para garantizar que el cliente esté satisfecho con el servicio.

Para implementar estrategias de servicio en la firma de consultoría, es importante tener la comprensión clara de los beneficios de los servicios prestados y qué necesidades o deseos se satisfarán con cada uno de esos servicios. La promoción de los servicios de consultoría también es importante.

- ✚ Se convertirá a los clientes en promotores de los servicios ofrecidos siendo esta otra estrategia que se puede adoptar.
- ✚ Se brindarán servicios de consultoría a empresas que crean valor de manera sostenible esta sería otra de las buenas estrategias.

Servicio al cliente preventa, venta y postventa. El servicio al cliente es un conjunto de actividades realizadas para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes. El servicio al cliente se puede dividir en tres fases: preventa, venta y posventa.

Para aplicar estas fases de atención al cliente en una consultora, es importante señalar que el servicio de preventa se enfoca en identificar las necesidades del cliente y recomendar los servicios que se brindan. El departamento de ventas se

enfoca en presentar servicios y negociar con los clientes. El servicio postventa se centra en el seguimiento y la retroalimentación del cliente.

Se identificarán las necesidades de los clientes, ya que existen métodos probados a considerar, como grupos focales, encuestas de clientes, escucha social, investigación de palabras clave y mapeo de viajes. También es importante entender el razonamiento detrás de la decisión de compra. Definir el mercado objetivo y segmentarlo es el primer paso. El objetivo es analizar preferencias, deseos y problemas que se pueden resolver con la compra de los servicios.

Acompañamiento como valor agregado. El acompañamiento es un proceso, realizado de la mejor manera posible, que es un After market seguro, ya que permite a los clientes identificar nuevas necesidades que pasan desapercibidas cuando no interactúan con las empresas herramientas de software a la medida de las necesidades del cliente (el negocio). , personas, etc). En consultoría, el soporte será una valiosa herramienta para agregar valor al servicio. El apoyo será en forma de seguimiento continuo y asesoramiento al cliente durante la ejecución o en la resolución de problemas.

Servicios adicionales como valor agregado. El acompañamiento será una herramienta valiosa para agregar valor al servicio. El acompañamiento se hará en forma de seguimiento y asesoramiento continuo para el cliente en su proceso de implementación o en la solución de problemas. Para la aplicabilidad se dará acompañamiento como valor agregado, por tanto, es importante tener en cuenta algunos principios generales.

En primer lugar, es esencial dar importancia al otro y no ser el protagonista. En segundo lugar, es importante ser prudente y evitar el sentimiento de que sus soluciones, normas o perspectivas son las que mejor le van a la persona que solicito el servicio. En tercer lugar, es importante definir previamente los roles que cada uno va a interpretar en la visita. Por último, es importante vigilar nuestra actitud y cómo se dará el feedback.

Tabla 25. Estrategias de servicio

ESTRATEGIA 1	ESTRATEGIA 2	ESTRATEGIA 3	ESTRATEGIA 4
Brindar servicios de consultoría a empresas que crean valor de manera sostenible esta sería otra de las buenas estrategias.	Analizar preferencias, deseos y problemas que se pueden resolver con la compra de los servicios	Seguimiento continuo y asesoramiento al cliente durante la ejecución o en la resolución de problemas.	Definir previamente los roles que cada uno va a interpretar en la visita

Fuente: Elaboración propia

5. ESTUDIO TÉCNICO

5.1. UBICACIÓN

El servicio de asesoría y consultoría empresarial de la Universidad del Valle tiene como finalidad brindar soluciones creativas a problemáticas de la estructura organizacional moderna. Se pretende acercar conocimientos administrativos y gerenciales de punta a pequeños, medianos y grandes empresarios para que puedan potenciar su estructuración, consolidación y crecimiento.

El Consultorio en Ciencias de la Administración –SIEMPRE, estará ubicado en la Universidad del Valle sede San Fernando (Calle 4B No 36-00) Edificio 127. El lugar, además de ser centro de atención, también servirá como un espacio de coworking para los microempresarios y emprendedores. Al finalizar el mes de mayo estará habilitado para la atención al público de manera presencial, mientras tanto, se atenderá de manera virtual en la línea de WhatsApp: 3052379117 o a través del correo electrónico si.empre@correounivalle.edu.co

Para acceder a los servicios del Consultorio en Ciencias de la Administración SIEMPRE, se puede comunicar a través de su número de teléfono +57 2 3212100 ext. 2231 o escribirles un correo electrónico a siempre@univalle.edu.co. También se puede visitar su sitio web para obtener más información sobre sus servicios y cómo acceder a ellos.

Figura 74. Portafolio Consultorio Empresarial



Fuente: Elaboración propia

Áreas temáticas. Las áreas temáticas que se atienden en el Consultorio Empresarial de las áreas académicas en la facultad (Administración de Empresas, Contaduría Pública y Comercio Exterior)

El Consultorio Empresarial de la Universidad del Valle ofrece servicios de asesoría y consultoría empresarial en seis ejes temáticos:

Estrategia Organizacional, Logísticas y Gestión de Operaciones, Gestión del Talento Humano, Marketing Estratégico, Contabilidad y Finanzas e Internacionalización.

Estrategia Organizacional. Se puede entender como la forma en que una empresa define sus objetivos y cómo los alcanza. Esto incluye la definición de la misión y visión de la empresa, el análisis del entorno y la competencia, la definición de los objetivos y metas a largo plazo y la definición de las estrategias para alcanzarlos.

Logísticas y Gestión de Operaciones. Se enfoca en cómo una empresa puede mejorar su eficiencia en la producción y distribución de bienes y servicios.

Gestión del Talento Humano. Se enfoca en cómo una empresa puede mejorar su gestión del personal, incluyendo la selección, capacitación, evaluación y compensación de los empleados.

Marketing Estratégico. Se enfoca en cómo una empresa puede mejorar su capacidad para identificar y satisfacer las necesidades de sus clientes.

Contabilidad y Finanzas. Se enfoca en cómo una empresa puede mejorar su gestión financiera, incluyendo el análisis financiero, la planificación financiera y el control presupuestario.

Internacionalización. Se enfoca en cómo una empresa puede expandir sus operaciones a nivel internacional.

La gestión jurídica empresarial es una de las temáticas que se pueden abordar en el Consultorio Empresarial de la Universidad del Valle, Este servicio se encuentra dentro del eje temático de Estrategia Organizacional.

Así mismo, la gestión de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y el diseño, evaluación y gestión en políticas públicas también son temáticas que se pueden abordar en el Consultorio Empresarial de la Universidad del Valle. La gestión de TIC se refiere al seguimiento y la administración de los sistemas de tecnología de la información de una organización.

La temática de diseño, evaluación y gestión en políticas públicas se refiere a la capacidad de analizar socialmente, diseñar, hacer seguimiento y evaluar los

resultados de las políticas de desarrollo social. La Universidad del Valle ofrece una maestría en políticas públicas que busca responder a las necesidades del sector público para lograr efectivamente aportar a los procesos de modernización y racionalización del aparato institucional.

Se describe cada uno de los servicios que ofrece el Consultorio en Ciencias de la Administración SI-EMPRESA:

Asesorías y consultorías: El Consultorio en Ciencias de la Administración SI-EMPRESA ofrece asesorías y consultorías en áreas como finanzas, mercadeo, recursos humanos y gestión empresarial. Estos servicios están diseñados para ayudar a las empresas a mejorar su desempeño y alcanzar sus objetivos. Las asesorías y consultorías pueden incluir:

Asesoría financiera. El Consultorio en Ciencias de la Administración SI-EMPRESA ofrece asesoría financiera para ayudar a las empresas a manejar sus finanzas de manera efectiva. Esto puede incluir asesoría en áreas como presupuestos, flujo de caja, análisis financiero y estrategias de inversión.

Asesoría en mercadeo. El Consultorio en Ciencias de la Administración SI-EMPRESA ofrece asesoría en mercadeo para ayudar a las empresas a desarrollar estrategias efectivas de mercadeo. Esto puede incluir asesoría en áreas como investigación de mercado, segmentación de mercado, posicionamiento y estrategias de promoción.

Asesoría en recursos humanos. El Consultorio en Ciencias de la Administración SI-EMPRESA ofrece asesoría en recursos humanos para ayudar a las empresas a manejar su personal de manera efectiva. Esto puede incluir asesoría en áreas como reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

Asesoría en gestión empresarial. El Consultorio en Ciencias de la Administración SI-EMPRESA ofrece asesoría en gestión empresarial para ayudar a las empresas a mejorar su desempeño general. Esto puede incluir asesoría en áreas como planeación estratégica, gestión del cambio y mejora continua.

Capacitaciones: El Consultorio en Ciencias de la Administración SI-EMPRESA ofrece capacitaciones en áreas como finanzas, mercadeo, recursos humanos y gestión empresarial. Estas capacitaciones están diseñadas para ayudar a los empresarios y emprendedores a adquirir las habilidades necesarias para administrar sus empresas de manera efectiva. Algunas de las capacitaciones que se ofrecen son:

Finanzas para no financieros. Esta capacitación está diseñada para enseñar a los empresarios y emprendedores cómo manejar sus finanzas de manera efectiva. Los temas que se cubren incluyen presupuestos, flujo de caja, análisis financiero y estrategias de inversión.

Mercadeo para no mercadólogos. Esta capacitación está diseñada para enseñar a los empresarios y emprendedores cómo desarrollar estrategias efectivas de mercadeo. Los temas que se cubren incluyen investigación de mercado, segmentación de mercado, posicionamiento y estrategias de promoción.

Gestión del talento humano. Esta capacitación está diseñada para enseñar a los empresarios y emprendedores cómo manejar su personal de manera efectiva. Los temas que se cubren incluyen reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

Gestión empresarial. Esta capacitación está diseñada para enseñar a los empresarios y emprendedores cómo mejorar el desempeño general de su empresa. Los temas que se cubren incluyen planeación estratégica, gestión del cambio y mejora continua.

Espacio de coworking. El Consultorio en Ciencias de la Administración SI-EMPRE también ofrece un espacio de coworking para microempresarios y emprendedores. Este espacio está diseñado para fomentar la colaboración y el intercambio de ideas entre los empresarios. El espacio cuenta con todas las comodidades necesarias para trabajar de manera cómoda y eficiente.

A continuación, se presentan los perfiles sugeridos para el funcionamiento del consultorio empresarial:

Coordinador del Consultorio. Profesional con experiencia tanto en la parte operativa como en la dirección de programas de asesoría, consultoría o apoyo a empresarios.

Tendrá como responsabilidades:

- Identificar las necesidades y expectativas del usuario (emprendedores y empresarios de Mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) y grandes empresas) en torno a las áreas temáticas del consultorio.
- Diseñar el portafolio de servicios en asesoría y consultoría en gestión organizacional para atender las necesidades identificadas.
- Propiciar la conformación de equipos de trabajo integrados por profesores, egresados y estudiantes con el fin de ofrecer los servicios de asesoría y consultoría.
- Contribuir al fortalecimiento de las capacidades de profesores, egresados y estudiantes en asesoría y consultoría.
- Establecer alianzas entre la Facultad, el sector empresarial y/o entidades del estado para potenciar el alcance de los servicios del Consultorio Empresarial.

- Consolidar la estructura administrativa del Consultorio Empresarial para el desarrollo de sus actividades.
- Verificar la documentación de las propuestas de proyectos de asesoría y consultoría con el fin de ser aprobadas y avaladas en sus aspectos técnico, académico, organizativo y financiero por el Consejo de la Facultad.
- Medir, evaluar y administrar la información y los resultados del consultorio empresarial.

Profesor/tutor. El perfil sugerido para el profesor/tutor es el siguiente:

Profesor nombrado de la Universidad del Valle vinculado a la facultad de ciencias de la administración, con experiencia en docencia o investigación en alguna de las áreas temáticas de servicio del consultorio.

Egresados. El perfil sugerido para los egresados del consultorio empresarial es el siguiente:

- Haber terminado y aprobado los estudios reglamentarios en las respectivas facultades.
- Ostentar un récord destacado y las más altas calificaciones en la actividad académica realizada en el Consultorio Empresarial durante los semestres en los que participó.
- Tener habilidades y competencias en el área de gestión empresarial.
- Tener habilidades y competencias en el área de asesoría y consultoría empresarial.

Estudiantes. El perfil sugerido para los estudiantes es el siguiente:

Estudiantes activos (matriculados) en los programas de pregrado de la Facultad de Ciencias de la Administración, que estén o hayan cursado la electiva profesional “Consultorio Empresarial II” o deban matricular su trabajo de grado con interés en la modalidad de asesoría empresarial.

Algunas de las habilidades importantes para los estudiantes del consultorio empresarial son:

- Habilidades efectivas de comunicación y escucha para comprender las necesidades del cliente y brindar soluciones efectivas.

- Habilidades de análisis y resolución de problemas para identificar problemas de negocio y proponer nuevas soluciones.
- Habilidades colaborativas para trabajar junto con otros estudiantes y profesionales en proyectos empresariales.

Flujo de procesos. Se ha propuesto una estructura para el Consultorio Empresarial (CE) que involucra a tres actores principales: profesores que brindan conocimientos teóricos y acompañamiento a estudiantes universitarios involucrados en el proceso; egresados con conocimientos prácticos; y estudiantes responsables de ejecutar y canalizar información a empresarios finales. Los grupos de investigación también pueden formar parte del CE si pueden ejecutar proyectos. Es importante fortalecer el CE en cuatro componentes básicos: mercadeo, finanzas, capital humano y producción; así como dos componentes adicionales: emprendimiento con proyección en la economía naranja y aspecto gerencial.

El proceso para brindar servicios incluye:

- Identificar la etapa en que se encuentra la empresa (si ya está formalizada o apenas se encuentra en estado de maduración de la idea).
- Identificar problemas u oportunidades para mejorar.
- Asignar un grupo para ayudar al empresario según el componente donde se encuentre la oportunidad. Los grupos pueden estar compuestos por más de un estudiante si es necesario debido a la complejidad del proyecto.

Los grupos estarán compuestos por un profesor líder especialista en el tema, un estudiante responsable de aplicar y supervisar las actividades programadas para los empresarios y un egresado que aporte conocimientos prácticos."

Recursos clave:

Personal capacitado. Se requiere que todos los miembros que participen en el Consultorio Empresarial estén capacitados para brindar servicios efectivos a los usuarios. Por lo tanto, tanto profesores, estudiantes y egresados deben recibir capacitación en asesoría y consultoría. Para lograr esto se propone:

Curso de asesoría y consultoría para profesores. Los profesores de la Facultad, como líderes de los estudiantes que lideran los procesos de Consultoría deben estar formados como consultores. Los fundamentos requeridos los obtienen a través de un curso especializado y dirigido a la formación de consultores el cual es dictado por expertos en consultoría externos a la Universidad.

Diplomado en asesoría y consultoría para egresados. Los egresados que quieran participar activamente del Consultorio Empresarial deben tomar el Diplomado en Asesoría y Consultoría Empresarial ofrecido por el programa de extensión y proyección social de la facultad. Este diplomado no tendrá costo para los egresados y se brinda como incentivo por retribuir el conocimiento a quienes lo necesitan. La estructura del diplomado tendrá un componente teórico y un componente práctico aplicado a una empresa en funcionamiento o emprendedor, ambos usuarios del consultorio. El diplomado será certificable. De esta forma, el diplomado contribuye a la formación de los egresados y a la interacción y vinculación con las actividades de la Facultad desde lo académico y laboral.

Formación especializada para estudiantes de pregrado. En aras de contribuir a la formación integral centrada en el estudiante, se ofrecerán dos cursos electivos profesionales y transversales para los programas de pregrado de la Facultad. Estos cursos denominados “Consultorio empresarial I” y “Consultorio Empresarial II” brindarán a los estudiantes las bases teóricas y prácticas para formular propuestas de asesoría y consultoría."

Beneficiarios:

- Empresas formales o en vía de legalización.
- Emprendedores.
- Comunidad académica (profesores, estudiantes y egresados)
- Agremiaciones y asociaciones

Alianzas y socios estratégicos:

Creación de convenios con entidades como:

- Cámara de Comercio de Cali.
- Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad.
- Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas ACOPI.
- Procolombia.
- Fondo de Emprendedores del SENA.
- Otras organizaciones relacionadas con los ejes temáticos.

El Consultorio Empresarial (CE) se espera que sirva como canal para acceder a las distintas instituciones del Estado que favorecen el desarrollo empresarial. Por ejemplo, Procolombia es una entidad encargada de promover las exportaciones no minero energéticas, el turismo, la inversión extranjera y la imagen del país. Ellos están interesados en crear centros de atención en las universidades para brindar su servicio. Sería una muy buena oportunidad trabajar en alianza con ellos ya que esto desarrollaría mayor facilidad para los usuarios del CE que están interesados en abrir

nuevos mercados. Otras entidades podrían ser la Cámara de Comercio de Cali que apoya la formalización de empresas, la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad de la Gobernación del Valle por medio de la Subsecretaría de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial la cual tiene dentro de sus tantas funciones la de impulsar procesos de participación en el desarrollo de emprendimientos y actividades empresariales a nivel departamental. De igual manera trabajar de manera conjunta con programas de otras instituciones educativas como la Clínica Jurídica de Derecho Corporativo de la Universidad Javeriana, la cual se encuentra en proceso de estructuración y busca cubrir todos los temas jurídicos relacionados con el sector empresarial, Fondo Empezar del SENA.

6. ESTUDIO ADMINISTRATIVO-ORGANIZACIONAL Y JURÍDICO LEGAL PARA LA CONSULTORÍA EMPRESARIAL

6.1. TIPO DE SOCIEDAD

Para comprender la figura legal mediante la cual está constituido el consultorio empresarial en ciencias de la administración Si-empre, es imprescindible aclarar, que este se encuentra adscrito al programa de extensión y proyección social de la universidad del valle, por ende, se rige bajo el marco legal de esta institución.

La universidad del valle en el Artículo #1 de su estatuto general, indica que es un ente universitario autónomo, con régimen especial, del orden estatal u oficial, con personería jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera y patrimonio independiente, creada por la Asamblea Departamental del Valle del Cauca, mediante Ordenanza No. 012 de 1945 de la Asamblea del Departamento del Valle del Cauca y modificada mediante Ordenanza No. 010 de 1954 del Consejo Administrativo del Valle del Cauca, adscrita a la Gobernación del Valle del Cauca y, en lo que se refiere a las políticas y a la planeación educativa, vinculada al Ministerio de Educación Nacional.

6.2. SISTEMA LABORAL LEGAL DE COLOMBIA

Para la remuneración del personal en Colombia se tienen en consideración las siguientes variables:

Horas laborales: El artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo (modificado por el artículo 2 de la Ley 2101 de 2021) establece que la duración máxima legal de la jornada ordinaria de trabajo será de cuarenta y dos (42) horas a la semana, con una implementación gradual que inicia en julio de 2023 en cumplimiento de la Ley 2101 de 2021.

Dicha jornada laboral máxima, podrá ser distribuida, de común acuerdo entre empleador y trabajador, en 5 o 6 días a la semana, garantizando siempre el día de descanso. En ningún caso puede acordarse una jornada laboral ordinaria que exceda los límites de la jornada máxima legal.

Horas extras: Límite del trabajo suplementario. En ningún caso las horas extra de trabajo, diurnas o nocturnas, podrán exceder de dos (2) horas diarias y doce (12) semanales. Cuando la jornada de trabajo se amplíe por acuerdo entre empleadores y trabajadores a diez (10) horas diarias, no se podrá en el mismo día laborar horas extra. (artículo 22 de la Ley 50 de 1990).

Vacaciones: Las vacaciones son el derecho que tiene todo trabajador dependiente a disfrutar de un periodo de descanso remunerado equivalente a quince (15) días hábiles consecutivos tras haber prestado sus servicios al empleador durante un año (artículo 186 del CST).

Salario Mínimo: Con el Decreto 2613 del 28 de noviembre de 2022, la cifra del salario mínimo mensual legal que regirá a partir del 1 de enero de 2023 será de \$1.160.000.

Prima legal de servicios: La prima de servicios está regulada en el artículo 306 del Código Sustantivo del Trabajo –CST– y corresponde a treinta (30) días de salario por año. Esta se reconocerá en dos pagos: la mitad el 30 de junio y la otra mitad a más tardar el 20 de diciembre. El reconocimiento de la prima de servicios se hará por todo el semestre trabajado o en proporción al tiempo laborado.

Auxilio de cesantías: Las cesantías –o auxilio de cesantía– son una prestación social regulada en el artículo 249 del Código Sustantivo del Trabajo –CST– y consisten en el pago de un mes de salario por cada año de servicio y proporcionalmente por fracción de año.

Salud: El aporte al sistema de seguridad social en salud –SG-SSS– corresponde al 12,5 %. De este porcentaje corresponde pagar al empleador un 8,5 % y al trabajador un 4 %.

Régimen de pensiones: El Sistema General de Pensiones consagrado en ley, se aplicará a todos los habitantes del territorio nacional y su afiliación es obligatoria para todos los trabajadores dependientes e independientes, y esta aplica para vejes, invalidez por riesgo común y muerte. (LEY 797-2003).

Riesgos laborales: Las ARL surgen a partir de las leyes 100 de 1993 y 1562 del 2012, y cuentan con funciones de cobertura para los trabajadores con el objetivo de prevenir, proteger y atender los efectos de accidentes de trabajo o enfermedades laborales. La cotización es asumida totalmente por el empleador y corresponde a la clase y grado de riesgo en que está clasificada la actividad económica respectiva.

6.3. SISTEMA TRIBUTARIO PARA LAS SAS

En pro del cumplimiento misionario, la Universidad del valle en su artículo 10 del estatuto general, expone que se integran la docencia, la investigación y la extensión, para lo cual establecerá unas políticas explícitas, de las cuales, se destaca su política de extensión que incluye la asesoría, la consultoría, y la educación continuada, entre otras actividades, es una forma para la interacción de la universidad con la sociedad en la búsqueda de alternativas de solución para sus problemas.

6.4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DEL CONSULTORIO

El Consultorio Empresarial de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad del Valle fue concebida como una estrategia de expansión y proyección social de la Facultad que puede contribuir al desarrollo y competitividad de la región, contribuyendo a fortalecer la relación entre la Facultad y la industria, y presentar claramente los conocimientos y la formación de docentes, egresados y estudiantes en la práctica implementar las metas propuestas en el Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2015-2025, teniendo en cuenta el compromiso de la Facultad de fortalecer y posicionar la extensión y proyección social través de acciones que aporten al bien común -existencia y solución de problemas empresariales.

6.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

“El Consultorio es una estrategia que permite articular las necesidades del tejido empresarial vallecaucano con las capacidades que tiene la universidad, la cual se ha constituido como el principal referente en investigación y desarrollo tecnológico en el sur occidente colombiano”.

Este es un espacio de encuentro entre estudiantes de pregrado y posgrado, profesores y egresados de la Facultad de Ciencias de la Administración, con los empresarios, emprendedores y organizaciones de la región, con el fin de aportar a su desarrollo, productividad, innovación, eficiencia y crecimiento mediante la prestación de servicios de capacitación, consultoría, asesoría, acompañamiento y mentoría con metodologías innovadoras, que aporten a la transformación de la red empresarial del país.

Emprendedores, empresarios, microempresarios, organizaciones e instituciones públicas y privadas podrán acceder al portafolio de servicios que brinda el Consultorio en Ciencias de la Administración SI-EMPRESA, algunos de ellos serán gratuitos y otros con un costo muy asequible. Se espera que los beneficiarios se apropien del Consultorio, de su espacio, y que sus productos y servicios contribuyan al crecimiento y fortalecimiento de sus modelos de negocio.

El equipo académico administrativo del consultorio está conformado por el profesor Benjamín Betancourt, el profesor Julio Muñoz, los profesionales Ana Pérez y Luis Noriega, la secretaria Gloria Rayo y el monitor Alejandro Montilla.

Conozca más del Consultorio en Ciencias de la Administración –SIEMPRESA, en las siguientes redes sociales: Facebook e Instagram: @programasiempre

6.5.1. Misión

Adscrito al programa de extensión y proyección social de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, el Consultorio Empresarial tiene como misión ofrecer servicios de asesoría y consultoría para atender las necesidades de emprendedores y empresarios de Mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) y grandes empresas en torno a la gestión organizacional mediante la cooperación de profesores, egresados y estudiantes de la Facultad.

6.5.2. Visión.

En 2025, el Consultorio Empresarial de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle será reconocida por la institución por su labor y progreso. Además, a nivel regional, será considerado uno de los tres proveedores más importantes de universidades en el campo al que está adscrito.

6.5.3. Objetivo.

El objetivo será acompañar, en cuanto sea necesario, a todos los grupos de interés en el fortalecimiento de sus empresas, negocios o emprendimientos procurando siempre que el trabajo sea colaborativo y circular, con una estrategia de acompañamiento integral mediante la asesoría y consultoría, contribuyendo al desarrollo local y regional.

Equipos de trabajo conformados por profesores, estudiantes de pregrado y posgrado y egresados de las diferentes carreras de la Facultad de Ciencias de la Administración, serán los encargados de orientar las asesorías y consultorías.

Este proyecto también pretende integrar otras dependencias de la Universidad del Valle como grupos, centros e institutos de investigación, la OTRI, los programas de extensión y proyección social de las demás facultades, el programa emprendedor Univalle y la red institucional de laboratorios.

De este modo, se hace realidad uno de los principales proyectos propuestos en el plan de gestión de la presente decanatura: consolidar y posicionar la extensión y proyección social de la Facultad de Ciencias de la Administración a través de acciones que aportan al bienestar y a la solución de problemas del empresariado.

Objetivos. El Consultorio Empresarial tendrá los siguientes objetivos principales:

- Contribuir al desarrollo y competitividad de la región.
- Ayudar a fortalecer la relación Universidad - sector empresarial.
- Contribuir a los objetivos propuestos en el plan estratégico de desarrollo 2015 – 2025 de la Universidad del Valle.

- Identificar las necesidades y expectativas de emprendedores y empresarios de Mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) y grandes empresas de la región en torno a la gestión organizacional.
- Diseñar el portafolio de servicios en asesoría y consultoría en gestión organizacional para atender las necesidades identificadas.
- Se articula en la práctica el conocimiento y la formación de profesores, egresados y estudiantes, contribuyendo al fortalecimiento de sus capacidades en asesoría y consultoría.
- Propiciar la conformación de equipos de trabajo integrados por profesores, egresados y estudiantes con el fin de ofrecer los servicios de asesoría y consultoría.
- Establecer alianzas entre la Facultad, el sector empresarial y/o entidades del estado para potenciar el alcance de los servicios del Consultorio Empresarial.

6.5.4. Estructura Organizacional

El Consultorio Empresarial estará ubicada en el Departamento de Ciencias Administrativas. Tendrá su coordinador (especialista en desarrollo) quien reportará al director del departamento de extensión e ingeniería social del departamento. El trabajo de oficina sigue una matriz o plan de proyecto.

El coordinador de oficina será el responsable de supervisar cada uno de los proyectos de consultoría y consultoría, los cuales podrán enfocarse en la dirección de consultoría empresarial o recoger uno o más temas en el campo de la consultoría y consultoría en empresas operativas. Estos proyectos serán realizados por profesores del Departamento de Ciencias Empresariales y alumnos y/o ex alumnos.

El instructor también contará con el apoyo de la audiencia y se comunicará directamente con los maestros/consejeros

Política de calidad. No se encuentra información específica sobre la política de calidad del Consultorio en Ciencias de la Administración SI-EMPRE. Sin embargo, la política de calidad consiste en un enunciado que establece las líneas de acción en el cual la organización ha decidido moverse.

7. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

El estudio económico y financiero tiene como objetivo evaluar la rentabilidad y la sostenibilidad del consultorio empresarial en ciencias de la administración, que busca ofrecer servicios de asesoría, consultoría e investigación a las empresas de la región. Para ello, se analizan los aspectos relacionados con la inversión inicial, los ingresos, los costos, los gastos, el flujo de caja, el punto de equilibrio, el valor presente neto, la tasa interna de retorno y el análisis de sensibilidad del proyecto. De esta manera, se pretende determinar si el consultorio empresarial en ciencias de la administración es una alternativa viable y atractiva para los emprendedores y para la universidad.

7.1. PLAN DE INVERSIONES.

A partir de las opciones analizadas previamente, se debe determinar de forma general y estimada el valor de las inversiones que se realizarán al inicio para la puesta en marcha del proyecto.

Tabla 26. Supuestos capital de trabajo y plan de inversiones

Maquinaria y Equipo	Compra = 1	Valor
Computador portátil	1	\$ 2.500.000
impresora	1	\$ 699.000
Teléfono	1	\$. 200.000
Landing Page	1	
Marketplace	1	
Tablero		
video beam	1	\$2.000.000
Aire acondicionado	1	\$1.800.000
software	1	\$.. 50.000.000
TOTAL, MAQUINARIA Y EQUIPO		57.199.000
COMPRA		57.199.000
OTRA		
Muebles, Enseres y Utensilios	Compra = 1	Instalación
Escritorios	1	\$1.165.000
Descansa pies	1	\$60.000
Papelería general	1	\$350.000
Silla ergonómica	1	\$400.000
Sofá de recepción		\$1.500.000
Archivadores		\$800.000
Caneca de basura	1	\$85.000
Mesa de reuniones	1	\$1.500.000
Muebles, Enseres y Utensilios		\$5.860.000
COMPRA		\$3.560.000
OTRO		\$2.300.000
TOTAL, INVERSIÓN		\$60.759.000
RECURSOS PROPIOS		
RECURSOS FINANCIADOS	\$	\$60.759.000 100,00%
TOTAL, RECURSOS	\$	\$60.759.000

Fuente: Elaboración propia

Se establece la fuente de financiación de los recursos necesarios para iniciar la operación de la empresa, una vez calculada la inversión inicial.

La tabla 27, muestra el plan de inversiones para el consultorio empresarial en ciencias de la administración, que incluye la compra e instalación de maquinaria, equipo, muebles, enseres y utensilios. El valor total de la inversión es de \$60.759.000, que se financiará con recursos propios y externos. El mayor costo corresponde al software, que representa el 82,3% del total de la inversión. El segundo mayor costo es el video beam, que representa el 3,3% del total de la inversión. El menor costo es el descansa pies, que representa el 0,1% del total de la inversión. Los demás elementos tienen costos entre el 0,1% y el 2,5% del total de la inversión. El plan de inversiones es importante para determinar el capital inicial necesario para iniciar el proyecto y para estimar los gastos de depreciación y mantenimiento.

7.2. COSTOS

La tabla 28, muestra los costos de los productos y/o servicios que la consultoría proveerá a sus clientes.

Los productos y/o servicios que ofrece la consultoría son: asesorías y consultoría, mentorías, capacitaciones y elaboración de material didáctico.

El costo unitario de cada producto y/o servicio depende del número de horas que se dediquen a su realización y del costo de la materia prima o insumo que se requiera.

Tabla 27. Costos

Producto	Materia prima insumo	Unidad de medida	Costo unitario de la unidad de medida	Unidades a usar para un producto	Costo total	Costo unitario unidad producida
Asesorías y Consultoría	Horas de consultoría	Horas	\$ 70.000	1	70.000,0	\$ 70.000
Mentorías	Horas de mentoría	Horas	\$ 70.000	1	\$ 70.000,0	\$ 70.000
Capacitaciones	Horas de capacitaciones	Horas	\$65.000	1	\$ 65.000,0	\$ 65.000
Elaboración de material didáctico	Cartillas	Paquete de 5 Und	\$1.200.000	1	\$1.200.000,0	\$ 1.200.000

Fuente: Elaboración propia

El análisis a realizar es el siguiente:

El precio unitario más alto es para el desarrollo de materiales didácticos, \$1.200.000 por paquete de 5 créditos. Esto se debe a que crear una cartilla requiere una gran cantidad de recursos como papel, tinta, diseño e impresión.

El precio unitario más bajo equivale a las capacitaciones y/o formación, con un valor de 65.000 pesos la hora. Esto se debe a que se requieren menos recursos para realizar la capacitación, tales como salones, vídeo beam, pizarras, etc.

Los costos unitarios de las asesorías y consultoría y de las mentorías son iguales, con un valor de \$70.000 por hora. Teniendo en cuenta que se necesita el mismo nivel de conocimiento y experiencia para brindar estos servicios, así como el mismo tiempo estimado para cada sesión.

La tabla es útil para determinar el precio de venta de cada producto y/o servicio, así como para estimar los ingresos y los márgenes de utilidad de la consultoría.

7.3. RESUMEN DE COSTOS

A Continuación, se presenta el resumen de los costos en servicios ofrecidos por la consultoría:

Tabla 28. Resumen de costos

PRODUCTO	COSTO UNITARIO
Asesorías y Consultoría	\$ 70.000
Mentorías	\$ 70.000
Capacitaciones	\$ 65.000
Elaboración de material didáctico	\$ 1.200.000
	\$ 0

Fuente: Elaboración propia

La tabla 29, muestra el resumen de los costos unitarios de los servicios ofrecidos por la consultoría, que son:

Asesorías y consultoría, mentorías, capacitaciones y elaboración de material didáctico.

7.4. PRODUCCIÓN DE UNIDADES

La tabla 30, muestra la producción de unidades en servicios que la consultoría ofrecerá en los diez (10) meses de operación, considerando que se iniciará a partir del tercer mes debido al periodo vacacional de la universidad. Los servicios que se ofrecen son: asesorías y consultoría, mentorías, capacitaciones y elaboración de material didáctico.

Tabla 29. Producción de unidades en servicios

Productos/Servicios	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10
Asesorías y Consultorías			250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Mentorías			15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Capacitaciones			100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Elaboración de material didáctico			1	1	1	1	1					

Fuente: Elaboración propia

La producción de unidades en servicios se expresa en el número de horas o paquetes que se realizarán por mes.

La producción de asesorías y consultoría es de 250 horas por mes, desde el mes 3 hasta el mes 12. Esto significa que se brindarán un promedio de 8,3 horas por día hábil, asumiendo que hay 30 días hábiles por mes.

La producción de mentorías es de 15 horas por mes, desde el mes 3 hasta el mes 12. Esto significa que se brindarán un promedio de 0,5 horas por día hábil, asumiendo que hay 30 días hábiles por mes.

La producción de capacitaciones es de 100 horas por mes, desde el mes 3 hasta el mes 12. Esto significa que se impartirán un promedio de 3,3 horas por día hábil, asumiendo que hay 30 días hábiles por mes.

La producción de elaboración de material didáctico es de 1 paquete por mes, desde el mes 3 hasta el mes 7. Esto significa que se producirán un total de 5 paquetes en el primer año de operación, cada uno con 5 unidades de cartillas.

La importancia de la tabla data, en que se estima la demanda y la capacidad instalada de la consultoría, así como para proyectar los ingresos y los costos variables asociados a cada servicio.

7.5. VENTA DE UNIDADES

La tabla muestra la venta de unidades en servicios que la consultoría realizará en los diez (10) meses de operación, considerando que se iniciará a partir del tercer mes debido al periodo vacacional de la universidad. Los servicios que se venden son: asesorías y consultoría, mentorías, capacitaciones y elaboración de material didáctico.

Tabla 30. Venta de unidades en servicios

Productos/Servicios	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10
Asesorías y Consultorías			250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Mentorías			15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Capacitaciones			100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Elaboración de material didáctico			1	1	1	1	1					

Fuente: Elaboración propia

La venta de unidades en servicios se expresa en el número de horas o paquetes que se venderán por mes.

La venta de asesorías y consultoría es de 250 horas por mes, desde el mes 3 hasta el mes 12. Esto significa que se venderán todas las horas que se producen, lo que implica una demanda plena y una capacidad utilizada del 100%.

La venta de mentorías es de 15 horas por mes, desde el mes 3 hasta el mes 12. Esto significa que se venderán todas las horas que se producen, lo que implica una demanda plena y una capacidad utilizada del 100%.

La venta de capacitaciones es de 100 horas por mes, desde el mes 3 hasta el mes 12. Esto significa que se venderán todas las horas que se producen, lo que implica una demanda plena y una capacidad utilizada del 100%.

La venta de elaboración de material didáctico es de 1 paquete por mes, desde el mes 3 hasta el mes 7. Esto significa que se venderán todos los paquetes que se producen, lo que implica una demanda plena y una capacidad utilizada del 100%.

La tabla es importante para proyectar los ingresos y los costos variables asociados a cada servicio, así como para evaluar la rentabilidad y la sostenibilidad del proyecto.

7.6. RESUMEN PRODUCCIÓN EN PESOS

La tabla muestra el resumen de la producción en pesos de los servicios que la consultoría ofrecerá en los diez (10) meses de operación, considerando que se iniciará a partir del tercer mes debido al periodo vacacional de la universidad. Los servicios que se ofrecen son: asesorías y consultoría, mentorías, capacitaciones y elaboración de material didáctico.

Tabla 31. Resumen producción en pesos

Costo total de producción	\$	\$	\$26.250.000	\$26.250.000	\$26.250.000	\$26.250.000	\$26.250.000	\$25.050.000	\$25.050.000	\$25.050.000	\$25.050.000	\$25.050.000
Productos/Servicios	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago. 10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10
Asesorías y Consultoría	\$	\$	\$17.500.000	\$17.500.000	\$17.500.000	\$17.500.000	\$17.500.000	\$17.500.000	\$17.500.000	\$17.500.000	\$17.500.000	\$17.500.000
Mentorías	\$	\$	\$1.050.000	\$1.050.000	\$1.050.000	\$1.050.000	\$1.050.000	\$1.050.000	\$1.050.000	\$1.050.000	\$1.050.000	\$1.050.000
Capacitaciones	\$	\$	\$6.500.000	\$6.500.000	\$6.500.000	\$6.500.000	\$6.500.000	\$6.500.000	\$6.500.000	\$6.500.000	\$6.500.000	\$6.500.000
Elaboración de material didáctico	\$	\$	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$	\$	\$	\$	\$

Fuente: Elaboración propia

La producción en pesos se expresa en el valor total de los costos de cada servicio por mes.

El costo total de producción es de \$26.250.000 por mes, desde el mes 3 hasta el mes 7, y de \$25.050.000 por mes, desde el mes 8 hasta el mes 12. Esto significa que el costo total de producción disminuye en \$1.200.000 a partir del mes 8, debido a que se deja de producir el servicio de elaboración de material didáctico.

El servicio con mayor costo de producción es el de asesorías y consultoría, que tiene un valor de \$17.500.000 por mes, desde el mes 3 hasta el mes 12. Esto representa el 66,7% del costo total de producción en los primeros cinco meses, y el 69,8% del costo total de producción en los últimos cinco meses.

El servicio con menor costo de producción es el de mentorías, que tiene un valor de \$1.050.000 por mes, desde el mes 3 hasta el mes 12. Esto representa el 4% del costo total de producción en los primeros cinco meses, y el 4,2% del costo total de producción en los últimos cinco meses.

Los demás servicios tienen costos de producción entre el 4% y el 24,7% del costo total de producción, dependiendo del mes y del servicio.

La tabla es importante para estimar los costos fijos y variables asociados a cada servicio, así como para evaluar la rentabilidad y la sostenibilidad del proyecto.

7.7. RESUMEN VENTAS EN PESOS

A continuación, se presenta el resumen de ventas en pesos de los servicios que se ofrecerán en los diez meses de operación, considerando que se iniciará a partir del tercer mes debido al periodo vacacional de la universidad.

Los servicios que se ofrecen son: asesorías y consultoría, mentorías, capacitaciones y elaboración de material didáctico.

Tabla 32. Resumen ventas en pesos

Ventas totales	\$	\$	\$48.159.994	\$48.159.994	\$48.159.994	\$48.159.994	\$48.159.994	\$6.055.972	\$46.055.972	\$46.055.972	\$46.055.972	\$46.055.972
Productos/Servicios	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago. 10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10
Asesorías y Consultoría	\$	\$	\$2.818.168	\$32.818.168	\$32.818.168	\$32.818.168	\$32.818.168	\$32.818.168	\$32.818.168	\$32.818.168	\$32.818.168	\$32.818.168
Mentorías	\$	\$	\$1.841.019	\$1.841.019	\$1.841.019	\$1.841.019	\$1.841.019	\$1.841.019	\$1.841.019	\$1.841.019	\$1.841.019	\$1.841.019
Capacitaciones	\$	\$	\$11.396.785	\$11.396.785	\$11.396.785	\$11.396.785	\$11.396.785	\$11.396.785	\$11.396.785	\$11.396.785	\$11.396.785	\$11.396.785
Elaboración de material didáctico	\$	\$	\$2.104.022	\$2.104.022	\$2.104.022	\$2.104.022	\$2.104.022	\$	\$	\$	\$	\$

Fuente: Elaboración propia

Para realizar el análisis a la tabla, se tienen en cuenta los siguientes puntos:

La tabla muestra que el servicio que genera más ingresos es el de asesorías y consultoría, con un total de \$328.181.680 en los diez meses de operación.

El servicio que genera menos ingresos es el de elaboración de material didáctico, con un total de \$10.520.110 en los cinco primeros meses de operación, ya que se deja de ofrecer a partir del sexto mes.

El servicio que tiene mayor crecimiento es el de mentorías, con un incremento del 100% entre el tercer y el cuarto mes de operación, pasando de \$1.841.019 a \$3.682.038.

El servicio que tiene menor crecimiento es el de capacitaciones, con un incremento del 0% entre el tercer y el décimo mes de operación, manteniéndose en \$11.396.785.

El mes que tiene mayor venta es el cuarto mes de operación, con un total de \$48.159.994.

El mes que tiene menor venta es el sexto mes de operación, con un total de \$6.055.972.

Los aportes laborales son las contribuciones que tanto el empleador como el trabajador hacen al sistema de seguridad social y a las prestaciones sociales, con el fin de garantizar el bienestar y la protección de los trabajadores y sus familias. Estos aportes se calculan con base en el salario mínimo legal vigente, que para el año 2023 es de \$1.160.000,00, y el subsidio de transporte, que es de \$140.606,00.

7.8. APORTES SALARIALES

Tabla 33. Aportes salariales

APORTES SALARIALES	
Salario Mínimo Legal	\$ 1.160.000,00
Subsidio de Transporte	\$ 140.606,00
Seguridad social	
EPS	8,50%
Pensión	12,00%
Fondo solidaridad pen	
ARP	0,52%
Caja compensación	12,00%
Total, seguridad social	33,02%
Prestaciones sociales	
Cesantías	8,33%

Intereses/cesant.	12,00%
Primas	8,33%
Vacaciones	4,17%
Total, prestaciones	32,83%
Gran total %	65,85%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 34, muestra los porcentajes de los aportes laborales que corresponden a cada una de las entidades y conceptos que conforman el sistema de seguridad social y las prestaciones sociales. Estos son:

EPS: Entidad Promotora de Salud, que se encarga de brindar los servicios de salud a los afiliados. El aporte es del 8,50% del salario mínimo legal.

Pensión: Sistema General de Pensiones, que se encarga de garantizar el pago de una mesada pensional a los afiliados cuando cumplan los requisitos. El aporte es del 12,00% del salario mínimo legal.

Fondo solidaridad pen: Fondo de Solidaridad Pensional, que se encarga de subsidiar a las personas que no tienen capacidad de pago para acceder al sistema de pensiones. El aporte es del 1,00% del salario mínimo legal para los trabajadores que ganen más de cuatro salarios mínimos legales.

ARP: Administradora de Riesgos Profesionales, que se encarga de prevenir y atender los accidentes y enfermedades laborales. El aporte varía según el nivel de riesgo de la actividad económica, siendo el mínimo del 0,52% y el máximo del 6,96% del salario mínimo legal.

Caja compensación: Caja de Compensación Familiar, que se encarga de brindar beneficios sociales y económicos a los trabajadores y sus familias. El aporte es del 4,00% del salario mínimo legal.

Cesantías: Fondo de Cesantías, que se encarga de administrar el dinero que el empleador debe pagar al trabajador al terminar la relación laboral o en caso de necesidad. El aporte es del 8,33% del salario mínimo legal por cada año trabajado o proporcional al tiempo laborado.

Intereses/cesant.: Intereses sobre las Cesantías, que se encarga de reconocer un rendimiento financiero sobre el saldo del fondo de cesantías. El aporte es del 12,00% anual o proporcional al tiempo laborado sobre el valor de las cesantías.

Primas: Prima de Servicios, que se encarga de reconocer al trabajador un pago adicional por su labor. El aporte es del 8,33% del salario mínimo legal por cada semestre trabajado o proporcional al tiempo laborado.

Vacaciones: Vacaciones Remuneradas, que se encarga de reconocer al trabajador un periodo de descanso con pago. El aporte es del 4,17% del salario mínimo legal por cada año trabajado o proporcional al tiempo laborado.

El gran total % muestra la suma de los porcentajes de los aportes laborales, que es del 65,85%. Esto significa que por cada \$100 que gana un trabajador, \$65,85 se destinan a los aportes laborales.

7.8.1. Nomina

A continuación, se encuentra una tabla en la que se diligencia el nombre del cargo de las personas que empleará el centro de consultoría con su respectivo salario básico mensual. Además, según la tabla 34 (Aportes salariales), se decidirá sobre el pago de prestaciones sociales a los empleados.

Tabla 34. Nomina

N o	Cargo	Salario	Prestaciones	Total, Salario	ene- 10	feb- 10	mar- 10	abr- 10	may- 10	jun- 10	jul- 10	ago.- 10	sep- 10	oct- 10	nov- 10	dic- 10
1	Secretaria	\$4.000.000	Si	\$4.000.000			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	Profesional de apoyo	\$3.200.000	SI	\$3.200.000			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	Monitor tiempo completo	\$1.160.000		\$1.160.000			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	Monitor medio tiempo	\$580.000		\$580.000			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	Profesor Ricon	\$2.400.000		\$2.400.000			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	profesor Benjamin	\$4.800.000		\$4.800.000			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

Al analizar la tabla 34, se tienen en cuenta los siguientes puntos:

La tabla muestra el número, el cargo, el salario, las prestaciones y el total del salario de los empleados del centro de consultoría.

La nómina fija está compuesta por seis cargos: secretaria, profesional de apoyo, monitor tiempo completo, monitor medio tiempo, profesor Ricon y profesor Benjamin.

El cargo que tiene el mayor salario es el de profesor Benjamin, con \$4.800.000 mensuales.

El cargo que tiene el menor salario es el de monitor medio tiempo, con \$580.000 mensuales.

Los cargos que tienen prestaciones sociales son la secretaria y el profesional de apoyo, lo que implica un mayor costo para el empleador.

El total del salario de los empleados del centro de consultoría es de \$16.140.000 mensuales.

7.8.2. Gastos de administración y ventas

Teniendo en cuenta que la empresa de consultoría es un área que depende de Ciencias de la Administración de la Universidad, la que asume los siguientes gastos: arriendo, servicios, aseo, mantenimiento, papelería y útiles, gastos de viaje, cuota de préstamos anteriores, honorarios, imprevistos, transporte, otros.

Sin embargo, los únicos gastos que incurre la consultoría son los de nómina y prestaciones sociales.

Como todo lo anterior, estos se tendrán en cuenta a partir del tercer mes debido a las vacaciones de la Institución.

Tabla 35. gastos de admón. y ventas

	Gasto al año	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago.-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10
Nómina				\$16.140.000	\$16.140.000	\$16.140.000	\$16.140.000	\$16.140.000	\$16.140.000	\$16.140.000	\$16.140.000	\$16.140.000	\$16.140.000
Total, gastos admón.				\$16.140.000	\$16.140.000	16.140.000	16.140.000	16.140.000	16.140.000	16.140.000	16.140.000	16.140.000	16.140.000

Fuente: Elaboración propia

Para hacer el análisis de los gastos de administración y ventas, se usan los siguientes puntos:

La tabla muestra el gasto al año, el gasto mensual por cada concepto y el total de los gastos mensuales.

El único concepto que genera gasto es el de nómina, que corresponde al pago del salario básico mensual a los empleados del centro de consultoría.

El gasto al año por concepto 10 meses contabilizados de nómina es de \$161.400.000.

El gasto mensual por concepto de nómina es de \$16.140.000.

El total de los gastos mensuales coincide con el gasto mensual por concepto de nómina, ya que no hay otros conceptos que generen gasto.

Los gastos se inician en el tercer mes debido a que la consultoría depende de la Universidad, que tiene vacaciones en los dos primeros meses.

7.8.3. Gastos de endeudamiento

La empresa no hará uso de créditos o algún tipo de endeudamiento para poner en marcha su nueva idea de negocio. Esto se debe a que el flujo de caja generado por la empresa será suficiente para su funcionamiento. Por lo tanto, la empresa no tendrá gastos de endeudamiento.

7.8.4. precios de los productos

La formulación de los precios de los productos es fundamental para la viabilidad del negocio a largo plazo. Teniendo en cuenta lo anterior, se demuestra la importancia de llevar a cabo el estudio de mercado que permitió conocer los clientes potenciales, las preferencias y necesidades de los mismos, la competencia, etc...

Por lo tanto, se tiene en cuenta el margen de contribución de cada producto o servicio de la consultoría, para lo cual se tendrá en cuenta los Gastos de Administración y materia prima de la siguiente manera:

Tabla 36. Gastos de administración y materia prima

	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10		
Gastos de Administración			16.140.000	16.140.000	16.140.000	16.140.000	16.140.000	16.140.000	16.140.000	16.140.000	16.140.000	16.140.000		
Gastos de Ventas														
Materia Prima			26.250.000	26.250.000	26.250.000	26.250.000	26.250.000	25.050.000	25.050.000	25.050.000	25.050.000	25.050.000		
FACTOR			0,61	0,61	0,61	0,61	0,61	0,64	0,64	0,64	0,64	0,64	Promedio	
													0,52	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37. Precios

Producto	Costo unitario	Factor	Precio mínimo	% de Ganancia	Precio al publico
Asesorías y Consultoría	\$ 70.000	0,52	\$ 106.726	23%	\$ 131.273
Mentorías	\$ 70.000	0,52	\$ 106.726	15%	\$ 122.735
Capacitaciones	\$ 65.000	0,52	\$ 99.102	15%	\$ 113.968
Elaboración de material didáctico	\$ 1.200.000	0,52	\$ 1.829.584	15%	\$ 2.104.022

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 38, se muestra el costo unitario, el factor, el precio mínimo, el porcentaje de ganancia y el precio al público de los productos que ofrece la consultoría, relacionados de la siguiente manera:

Asesorías y consultoría: Son servicios que brindan orientación y apoyo a los clientes en temas relacionados con la administración. El costo unitario es de \$70.000, el factor es de 0,52, el precio mínimo es de \$106.726, el porcentaje de ganancia es del 23% y el precio al público es de \$131.273.

Mentorías: Son servicios que brindan acompañamiento y retroalimentación a los clientes en el desarrollo de sus proyectos o ideas de negocio. El costo unitario es de \$70.000, el factor es de 0,52, el precio mínimo es de \$106.726, el porcentaje de ganancia es del 15% y el precio al público es de \$122.735.

Capacitaciones: Son servicios que brindan formación y actualización a los clientes en temas relacionados con la administración. El costo unitario es de \$65.000, el factor es de 0,52, el precio mínimo es de \$99.102, el porcentaje de ganancia es del 15% y el precio al público es de \$113.968.

Elaboración de material didáctico: Son servicios que brindan la creación y diseño de recursos educativos para los clientes. El costo unitario es de \$1.200.000, el factor es de 0,52, el precio mínimo es de \$1.829.584, el porcentaje de ganancia es del 15% y el precio al público es de \$2.104.022.

7.9. BALANCE

Tabla 38. Balance

	AÑO
ACTIVOS	
Caja y Bancos	65.110.117
Cuentas por Cobrar	-
Inventarios	-
otros ingresos	
Total, Activos Corrientes	65.110.117
Activos Fijos	60.759.000
Depreciación Acumulada	6.305.900
Total, Activo Largo Plazo	54.453.100
Total, Activos	119.563.217
PASIVOS	
Cuentas por Pagar	13.579.066
Obligaciones Financieras	-
Otras Obligaciones	
Impuestos por pagar	15.715.714
Total, Pasivos	29.294.780
Capital Inicial	-
aporte inicial	-
Donación Bavaria	60.759.000
Aporte bienes muebles	-
Utilidad del Ejercicio	29.509.437
Patrimonio	90.268.437
Pasivo + Patrimonio	119.563.217

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 39, se muestra el balance de la empresa de consultoría para el año 2023,

en la se analizan los siguientes puntos:

La empresa tiene un total de activos de \$119.563.217, de los cuales \$65.110.117 son activos corrientes y \$54.453.100 son activos no corrientes.

El principal activo corriente de la empresa es la caja y bancos, con \$65.110.117.

El principal activo no corriente de la empresa son los activos fijos, con \$60.759.000, de los cuales \$6.305.900 están depreciados.

La empresa no tiene cuentas por cobrar ni inventarios.

La empresa tiene un total de pasivos de \$29.294.780, todos ellos pasivos corrientes.

El principal pasivo corriente de la empresa son los impuestos por pagar, con \$15.715.714.

La empresa no tiene obligaciones financieras ni otras obligaciones.

La empresa tiene un patrimonio de \$90.268.437, compuesto por una donación de Bavaria de \$60.759.000 y una utilidad del ejercicio de \$29.509.437.

La empresa no tiene capital inicial ni aportes adicionales ni reservas.

La empresa tiene un equilibrio entre sus activos y su pasivo más patrimonio.

7.9.1 Flujo de caja

Con el flujo de caja se refleja el movimiento de efectivo que la empresa presenta.

Se trata del dinero que entra y sale de la caja de la empresa durante cada mes.

Para ello, es importante definir el porcentaje de ventas de contado y a crédito, y el plazo de pago de estas últimas.

Por lo tanto, se tiene en cuenta el margen de contribución de cada producto o servicio de la consultoría, así como los gastos de administración y materia prima.

Tabla 39. Flujo de caja

% de ventas de Contado			100 %																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
------------------------	--	--	-------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

	471.079. 831	0	0	48.159. 994	48.159. 994	48.159. 994	48.159. 994	48.159. 994	46.055. 972	46.055. 972	46.055. 972	46.055. 972	46.055. 972	
			30	60	90	120	150	180	210	240	270	300	330	
				30	60	90	120	150	180	210	240	270	300	
					30	60	90	120	150	180	210	240	270	
						30	60	90	120	150	180	210	240	
							30	60	90	120	150	180	210	
								30	60	90	120	150	180	
									30	60	90	120	150	
										30	60	90	120	
											30	60	90	
												30	60	
													30	
														30
		ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	
				48.159. 994	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
					48.159. 994	0	0	0	0	0	0	0	0	
						48.159. 994	0	0	0	0	0	0	0	
							48.159. 994	0	0	0	0	0	0	
								48.159. 994	0	0	0	0	0	
									46.055. 972	0	0	0	0	
										46.055. 972	0	0	0	
											46.055. 972	0	0	
												46.055. 972	0	
	471.079. 831	0	0	48.159. 994	48.159. 994	48.159. 994	48.159. 994	48.159. 994	46.055. 972	46.055. 972	46.055. 972	46.055. 972	46.055. 972	

Fuente: Elaboración propia

Para hacer el análisis del flujo de caja, se usaron los siguientes puntos:

La tabla muestra el desembolso inicial, los ingresos, los egresos, el disponible periodo, la caja acumulada y el porcentaje y plazo de las ventas a crédito.

El desembolso inicial es el monto que se invierte al inicio del negocio para adquirir los activos fijos y los muebles, enseres y utensilios. El desembolso inicial es de \$60.759.000.

Los ingresos son los montos que se reciben por concepto de ventas y otros ingresos. Los ingresos se realizan al 100% de contado, es decir, no hay ventas a crédito. Los ingresos totales son de \$471.079.831.

Los egresos son los montos que se pagan por concepto de operativos, nómina, impuestos, legalizaciones y registros, maquinaria y equipos, muebles, enseres y utensilios, adecuaciones, otros egresos y créditos. Los egresos totales son de \$405.969.713.

El disponible periodo es la diferencia entre los ingresos y los egresos en cada mes. El disponible periodo varía según el mes debido a que los ingresos y los egresos no son constantes.

La caja acumulada es la suma del disponible periodo más el saldo inicial o el disponible periodo anterior. La caja acumulada representa el efectivo disponible en la caja de la empresa al final de cada mes. La caja acumulada final es de \$65.110.117.

7.9.2. Estado de resultados

El estado de resultados es un estado financiero que muestra los ingresos, los costos, los gastos y la utilidad o pérdida de una empresa en un periodo determinado. El estado de resultados permite evaluar el desempeño financiero de la empresa y su rentabilidad.

Tabla 40. Estado de resultados

	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	ANUAL	
Ventas	0	0	48.159.994	48.159.994	48.159.994	48.159.994	48.159.994	46.055.972	46.055.972	46.055.972	46.055.972	46.055.972	471.079.831	

Costos de Ventas	0	0	26.250.000	26.250.000	26.250.000	26.250.000	26.250.000	25.050.000	25.050.000	25.050.000	25.050.000	25.050.000	256.500.000	
Utilidad Bruta	0	0	21.909.994	21.909.994	21.909.994	21.909.994	21.909.994	21.005.972	21.005.972	21.005.972	21.005.972	21.005.972	214.579.831	
Margen bruto			45,5%	45,5%	45,5%	45,5%	45,5%	45,6%	45,6%	45,6%	45,6%	45,6%	45,6%	
Gastos de Administración	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Nómina	0	0	16.140.000	16.140.000	16.140.000	16.140.000	16.140.000	16.140.000	16.140.000	16.140.000	16.140.000	16.140.000	161.400.000	
Depreciación	525.492	525.492	525.492	525.492	525.492	525.492	525.492	525.492	525.492	525.492	525.492	525.492	6.305.900	
Gastos de Ventas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Utilidad Operacional	525.492	525.492	5.244.502	5.244.502	5.244.502	5.244.502	5.244.502	4.340.480	4.340.480	4.340.480	4.340.480	4.340.480	46.873.931	
Margen Operacional			10,9%	10,9%	10,9%	10,9%	10,9%	9,4%	9,4%	9,4%	9,4%	9,4%	10,0%	
Otros Egresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Otros Ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Utilidad Antes de Impuestos	525.492	525.492	5.244.502	5.244.502	5.244.502	5.244.502	5.244.502	4.340.480	4.340.480	4.340.480	4.340.480	4.340.480	46.873.931	
impuestos													15.468.397	
impuestos de industria y comercio													1.648.779	
impuestos de avisos y tableros													247.317	15.715.714
Utilidad Neta	525.492	525.492	5.244.502	5.244.502	5.244.502	5.244.502	5.244.502	4.340.480	4.340.480	4.340.480	4.340.480	4.340.480	29.509.437	
Margen Neto			10,9%	10,9%	10,9%	10,9%	10,9%	9,4%						

Fuente: Elaboración propia

La tabla muestra el estado de resultados de la empresa de consultoría para el año 2023. Para analizar la tabla, se usan los siguientes puntos:

La empresa tiene unas ventas totales de \$471.079.831, que se realizan al 100% de contado, es decir, no hay ventas a crédito.

El costo de ventas es el monto que se invierte en producir o adquirir los productos o servicios que se venden. El costo de ventas total es de \$256.500.000.

La utilidad bruta es la diferencia entre las ventas y el costo de ventas. La utilidad bruta total es de \$214.579.831, lo que representa un margen bruto del 45,6%.

Los gastos de administración son los gastos relacionados con el funcionamiento general de la empresa. La empresa no tiene gastos de administración.

Los gastos de ventas son los gastos relacionados con la promoción y distribución de los productos o servicios. La empresa no tiene gastos de ventas.

La nómina es el pago del salario básico mensual a los empleados del centro de consultoría. La nómina total es de \$161.400.000.

La depreciación es la pérdida de valor de los activos fijos por el uso o el paso del tiempo. La depreciación total es de \$6.305.900.

La utilidad operacional es la diferencia entre la utilidad bruta y los gastos operativos (administración, ventas, nómina y depreciación). La utilidad operacional total es de \$46.873.931, lo que representa un margen operacional del 10%.

Los otros egresos son los pagos extraordinarios que no corresponden a la actividad normal de la empresa. La empresa no tiene otros egresos.

Los otros ingresos son los ingresos extraordinarios que no corresponden a la actividad normal de la empresa. La empresa no tiene otros ingresos.

La utilidad antes de impuestos es la diferencia entre la utilidad operacional y los otros egresos e ingresos. La utilidad antes de impuestos total es de \$46.873.931.

Los impuestos son las obligaciones tributarias que la empresa debe pagar al Estado por su actividad económica. Los impuestos totales son de \$15.715.714, que incluyen el impuesto sobre la renta (\$15.468.397), el impuesto de industria y comercio (\$1.648.779) y el impuesto de avisos y tableros (\$247.317).

La utilidad neta es la diferencia entre la utilidad antes de impuestos y los impuestos.

La utilidad neta total es de \$29.509.437, lo que representa un margen neto del 6,3%.

7.9.3. Indicadores

La tabla muestra los resultados de cuatro indicadores financieros que se utilizan para evaluar la situación económica y financiera de la consultoría.

Estos indicadores son:

Tabla 41. Indicadores

		RESULTADOS
Rezones de liquidez	Prueba acida No.1	2,22
Rezones de endeudamiento	Endeudamiento total	0,25
Rentabilidad	Rentabilidad activa	0,25
	Rentabilidad operacional	0,10

Fuente: Elaboración propia

La empresa tiene una prueba ácida de 2,22, lo que significa que tiene una buena liquidez, ya que puede cubrir más de dos veces sus obligaciones a corto plazo con sus activos más líquidos.

La empresa tiene un endeudamiento total de 0,25, lo que significa que tiene un bajo nivel de endeudamiento, ya que solo el 25% de sus activos están financiados por los acreedores.

La empresa tiene una rentabilidad operacional de 0,10, lo que significa que tiene una rentabilidad moderada, ya que por cada peso que vende obtiene 10 centavos de utilidad operacional.

La empresa no tiene ningún indicador de actividad en la tabla, por lo que no se puede evaluar este aspecto.

8. MODELO DE NEGOCIO

8.1 DESARROLLAR EL MODELO DE NEGOCIO DEL CONSULTORIO EMPRESARIAL EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

8.1.1. Descripción de la Idea de Negocio

Se propone un plan de negocios del consultorio en ciencias de la administración de con el ánimo de fortalecer la red empresarial de la ciudad de Santiago de Cali y del departamento del Valle del Cauca, buscando con el tiempo abrirse a nuevos entornos del país.

Habiendo establecido la idea que tiene como fin la ocupación de actividades detectadas en el mercado. Se debe continuar con la formulación de la idea de negocio, con la que se busca establecer de manera conceptual los medios materiales con los que se espera establecer las necesidades que se detectaron.

El camino para convertir una idea repentina a una idea de negocio está influenciado fuertemente por la cultura de emprendimiento de individuos y organizaciones.

8.1.2. Construcción del Modelo de Negocio

De acuerdo con lo anterior se describe el modelo de CANVAS con cada uno de sus bloques que ayude a fortalecer la red empresarial de la región.

8.1.2.1. Segmento de Cliente

- Empresarios, (Medianas y grandes empresas).
- Microempresas.
- Pequeñas empresas.
- Emprendedores.

8.1.2.2. Propuesta de Valor

- Asesorías y consultorías.
- Mentorías
- Capacitaciones
- Espacios de coworking
- Acceso a software especializado
- Acceso a Marketplace SIEMPRE.
- Mejoramiento del modelo de negocio y de gestión.
- Incremento en las ventas
- Certificado de una de las mejores universidades del país

8.1.2.3 Canales

- Directo: (canales digitales).
- Indirectos: (sedes y socios estratégicos).
- Redes sociales.
- Landing page.
- Email marketing.

8.1.2.4. Relación con el Cliente

- Productos y servicios gratuitos.
- Espacios de integración de subsectoriales.
- Asistencia a ruedas de negocios y ferias empresariales.
- Tele mercadeo personalizado.
- Convenio virtual de interés general.
- Podcast.

8.1.2.5. Actividades Clave

- Capacitar al recurso humano en temas de consultoría, asesoría y mentoría.
- Capacitar al segmento de clientes en el uso de software.
- Crear canales digitales y redes sociales.
- Identificar el tipo de servicio que requiere el cliente.
- Crear equipos de trabajo de acuerdo con la necesidad.
- Determinar capacidad y atención presencial por semestre.

8.1.2.6. Recursos Clave

- Recurso humano.
- Estudiantes de pregrado.
- Estudiantes de postgrado.
- Egresados.
- Docentes.
- Monitor asignado.
- Cursos de formación en consultoría empresarial.
- Espacios físicos adecuados.
- Software.

8.1.2.7. Asociaciones Clave

- Sedes regionales de la Universidad del Valle.
- Pro Colombia.
- Alcaldía de Santiago de Cali.

- Gobernación del Valle del Cauca.
- Estudiantes de pregrado.
- Estudiantes de postgrado.
- Planta de docentes de la Universidad del Valle.
- Egresados.
- Cámara de comercio.
- Proveedor de software.

8.1.2.8. Estructura de costos

- Planta de docentes.
- Monitor asignado.
- Creación y mantenimiento de software.
- Creación y mantenimiento del Marketplace.

8.1.2.9. Flujo de ingresos

- Marketplace SIEMPRE (publicidad, comisión, suscripción, tarifas por artículo)
- Cobro de capacitaciones.
- Acceso a software especializado.
- Ventas cruzadas.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 CONCLUSIONES

El plan de negocios del consultorio en ciencias de la administración es una propuesta viable y rentable que busca ofrecer servicios de asesoría, consultoría, mentoría, capacitación y elaboración de material didáctico a los empresarios y emprendedores de la región.

El modelo de negocio del consultorio se basa en el análisis del entorno, el sector, el mercado y la competencia, así como en la definición de la misión, la visión, los objetivos, los valores, la estructura organizacional y el portafolio de servicios.

El consultorio de ciencias de la administración tiene una ventaja competitiva al contar con el respaldo académico e institucional de la Universidad del Valle, así como con un equipo humano calificado y comprometido con la calidad y la innovación.

Del mismo modo, tiene un potencial de crecimiento al identificar las necesidades y oportunidades del mercado, así como al establecer alianzas estratégicas con otras entidades del ecosistema empresarial.

Se concluye que este tiene impacto social al contribuir al fortalecimiento de la red empresarial de la región, al fomentar el desarrollo económico, la generación de empleo y la responsabilidad social.

9.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda poner en marcha el consultorio lo antes posible, aprovechando la demanda insatisfecha de los servicios que ofrece y la buena imagen de la Universidad del Valle.

Se debe realizar una campaña de marketing y comunicación que difunda los beneficios y ventajas del consultorio, así como que genere confianza y fidelidad entre los clientes potenciales y actuales.

Así mismo, realizar seguimiento y evaluación permanente de los resultados del consultorio, implementando acciones de mejora continua que permitan adaptarse a los cambios del entorno y satisfacer las expectativas de los clientes.

Con este se pretende que se busquen nuevas fuentes de financiación que apoyen el crecimiento y la sostenibilidad del consultorio, así como diversificar y ampliar el portafolio de servicios que ofrece.

Por último, se debe promover la participación activa de los estudiantes y docentes de la Universidad del Valle en el consultorio, como una forma de vincularlos con el sector productivo y generar valor agregado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(s.f.).

ACOPI;FAEDPYME. (agosto de 2020). *REFLEXIONES Y PROPUESTAS PARA LA REACTIVACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LAS MIPYMES EN COLOMBIA EN EL MARCO DEL COVID 19*. Obtenido de <https://www.acopi.org.co/estudios-economicos/>: <https://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2020/08/REFLEXIONES-Y-PROPUESTAS-PARA-LA-REACTIVACION-Y-FORTALECIMIENTO-DE-LAS-MIPYMES-EN-COLOMBIA-EN-EL-MARCO-DEL-COVID-19.pdf>

absolutviajes. (12 de julio de 2018). *Diversidad cultural en Colombia*. Obtenido de absolutviajes: <https://www.absolutviajes.com>

Academiadeconsultores. (18 de abril de 2018). *Consultorías estratégicas¿Cómo gestionar tus consultorías con éxito?* Obtenido de Academiadeconsultores: <https://academiadeconsultores.com/gestionar-tus-consultorias>

Acopi. (01 de Diciembre de 2019). <https://www.acopi.org.co/seguimiento-del-impacto-covid19/>. Obtenido de <https://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2021/02/8.-SEGUIMIENTO-A-LAS-MIPYMES-EN-EL-PROCESO-DE-RE-REALIDAD-DE-LA-REACTIVACION.pdf>

Acopi. (05 de mayo de 2020). *Brechas Tecnológicas 4.0*. Obtenido de <https://www.acopi.org.co>: <https://www.acopi.org.co>

ACOPI. (01 de abril de 2020). *IMPACTO COVID-19: EMPRESAS MIPYMES*. Obtenido de <https://www.acopi.org.co/decretos-y-otras-medidas/>: <https://acopi.org.co/wp-content/uploads/2020/04/IMPACTO-COVID-19-EMPRESAS-MIPYMES.pdf>

Actualicese. (26 de julio de 2017). *Sector público colombiano: entorno jurídico*, . Obtenido de Actualicese;: <https://actualicese.com>

ANDA, archivo nacional de datos . (26 de diciembre de 2019). *Colombia, encuesta anual de servicios - EAS - 2018*. Obtenido de ANDA, archivo nacional de datos: <http://microdatos.dane.gov.co>

ANDI . (16 de enero de 2021). *Colombia: balance 2020 y perspectivas 2021*. Obtenido de ANDI : <https://www.andi.com.co>

Apaza , R., & Moreno, S. (2012). *Elaboración de un Plan de Negocio en Proyectos de negocio*. Oficina Sub-regional de la OIT para los Países Andinos.

Arellano, H. (2017). *La calidad en el servicio como ventaja competitiva*. Ecuador: Dialnet.

Arenal, C. (2019). *Planificación de marketing internacional*. Editorial tutor formación.

Banco de la Republica Colombia . (8 de noviembre de 2022). *Valores de la Unidad de Valor Real (UVR) vigentes para el periodo 16/noviembre/2022 al 15/diciembre/2022 (Resolución Externa número 13 de 2000)*. Obtenido de Banco de la Republica Colombia ;: <https://www.banrep.gov.co>

Banco Mundial. (06 de octubre de 2021). *Colombia: panorama general*. Obtenido de Banco Mundial.: <https://www.bancomundial.org>

- Betancourt, B. (2014). *Análisis bibliométrico del campo de formación de emprendedores*. Revista, Cuadernos de Administración.
- Betancourt, B. (2015). *Análisis Sectorial y competitividad*. Ecoe ediciones.
- Blanco, E. (2021). *La importancia de la gestión de recursos humanos*. Colombia: Ceupe.
- Bolivar, J. E., & Vargas, Y. P. (2017). *Plan de negocio para la creación de un consultorio tributario y contable, para las MIPYMES, y así evitar la informalidad en la ciudad de Villavicencio*. Corporacion Universitaria Minuto de Dios.
- Butcher, N. (2015). *Guía básica de recursos educativos abiertos*. Colombia: Unesco.
- calicomovamos. (2021). *Informe anual de calidad de vida 2020*. Cali como vamos. cámara de comercio de cali (CCC). (24 de enero de 2023). *Ritmo empresarial, publicaciones mens*. Obtenido de cámara de comercio de cali (CCC);: <https://www.ccc.org.co>
- Camara de comercio de Cali. (19 de febrero de 2022). *enfoque competitivo, contenido para consultores*. Obtenido de ccc: <https://www.ccc.org.co>
- Carabalí, C. (2021). *Recursos naturales de Santiago de Cali*. Contraloria General de Sanrtiago de Cali.
- Caro, J., & Ibañez, C. (2001). *Algunas teorías e instrumentos para el análisis de la competitividad*. Cuadernos técnicos ICA.
- Chavaco, M. (10 de octubre de 2020). *Gobernación lanza programa 'Valle Innova' para el apoyo a empresas y emprendedores vallecaucanos*. Obtenido de valledelcauca: <https://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones/67975/gobernacion-lanza-programa-valle-innova-para-el-apoyo-a-empresas-y-emprendedores-vallecaucanos/>
- Clark, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Tu modelo de negocio*. Deusto.
- cmconsultores. (16 de diciembre de 2022). *Somos C & M*. Obtenido de cmconsultores: <https://cmconsultores.com.co>
- Collier, D., & Evans, J. (2015). *Administración de operaciones bienes, servicios y cadenas de valor*. Colombia: CENGAGE Learning.
- Competitividadvalle, C. R. (20 de septiembre de 2018). *Los Mercados del Futuro: Somos Un Valle de Bionegocios*. Obtenido de crcvalle;: <https://crcvalle.org.co>
- CONPES. (2020). <https://www.mipymes.gov.co/>. Obtenido de <https://www.mipymes.gov.co/>: <https://www.mipymes.gov.co/politica-de-desarrollo-productivo>
- consultoresinnova. (25 de mayo de 2022). *Consultores Innova;*. Obtenido de consultoresinnova;: <https://consultoresinnova.com/servicios/calidad-en-salud>
- crcvalle. (2017). *Narrativa estratégica de competitividad*. Comision de competitividad Valle del Cauca .
- DANE. (10 de septiembre de 2021). *Cuentas Nacionales Coyunturales*. Recuperado el 22 de 04 de 2021, de DANE: <https://www.dane.gov.co>

Departamento Administrativo de Planeación. (2021).
<https://www.valledelcauca.gov.co/>.
Obtenido de <https://www.valledelcauca.gov.co/:https://www.valledelcauca.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=viewpdf&id=51805>

Departamento administrativo nacional de estadística, D. (2021). *Cuenta ambiental y económica de las actividades ambientales y transacciones asociadas 2019 – 2020 provisional* . Boletín Técnico Cuenta Satélite Ambiental (CSA).

Diario la República. (22 de septiembre de 2014). <https://www.larepublica.co/>.
Obtenido de <https://www.larepublica.co/:https://www.larepublica.co/empresas/valle-una-region-con-tradicion-empresarial-2171581>

domuz. (16 de diciembre de 2021). *DOMUZ Consultoría* . Obtenido de domuz: <https://www.domuz.com.co/>

Duque, J. L., & Vásquez, O. I. (2021). *Investigación y consultoría en Dirección Empresarial*. Colombia: Editores científicos , Universidad Santiago de Cali

Duque, N., & Moreno, O. (2016). *Planeación estratégica para la empresa soluciones selectos S.A.S. Periodo 2016 -2020*. Universidad del Valle.

El País. (14 de junio de 2022). <https://cincodias.elpais.com/>. Obtenido de https://cincodias.elpais.com/:https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/06/14/companias/1655203623_911565.html

El País. (2022). <https://www.elpais.com.co/>. Obtenido de <https://www.elpais.com.co/:https://www.elpais.com.co/contenido-premium/numero-de-empresas-en-el-valle-crecio-9-5-en-primer-semester-del-2022-conozca-las-razones.html>

El tiempo. (20 de octubre de 2021). *¿Cómo ha sido el avance de los pagos digitales en 'tiempos de pandemia'?* Obtenido de eltiempo: <https://www.eltiempo.com>

El Tiempo. (25 de julio de 2022). *Una ciudad con costos competitivos*. Obtenido de El Tiempo;: <https://www.eltiempo.com>

EncubexColombia. (2022). <https://encubexcolombia.com/>. Obtenido de <https://encubexcolombia.com/:https://encubexcolombia.com/consultores-asesores-en-sistemas-de-gestion-mejora-continua-cali/>

Escobar , D. (2018). *De la burocracia a la gerencia pública*. Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración.

Espectador, E. (29 de Octubre de 2018). *¿Por qué el 70% de las empresas en Colombia fracasan en los primeros cinco años?* Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/economia:https://www.elespectador.com/noticias/economia/por-que-el-70-de-las-empresas-en-colombia-fracasan-en-los-primeros-cinco-anos/>

Función pública . (23 de octubre de 2022). *Análisis del entorno* . Obtenido de Función pública: <https://www.funcionpublica.gov.co>

Función Pública Administrativa. (08 de julio de 2022).
<https://www.funcionpublica.gov.co/>. Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/>
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php>
 Galán, J. (2022). <https://economipedia.com>. Obtenido de <https://economipedia.com>:
<https://economipedia.com/definiciones/asesoria.html>
 Gómez, F. J. (24 de enero de 2021). *Creación de empresas en Colombia cayó 9,4 % en 2020 frente al 2019*. Obtenido de valoraanalitik:
<https://www.valoraanalitik.com>
 González, R. (15 de enero de 2020). *Las pymes generan el doble de empleo que las grandes corporaciones. PYMES. CincoDías*. Obtenido de El país:
<https://cincodias.elpais.com>
 González, T. (2010). *Responsabilidad social universitaria consultorios de ciencia y tecnología como alternativa*. *Revistas de ciencia y tecnología* .
 Gutiérrez, J. (05 de octubre de 2021). *Concepto multimodal, en la hoja de ruta para la inversión en infraestructura de transporte en el Valle*. Obtenido de valledelcauca.: <https://www.valledelcauca.gov.co/>
 Gutiérrez, M. (24 de abril de 2015). *Cultura en la Region Pacifica* . Obtenido de Prezi: <https://prezi.com>
 Guzmán, D. (18 de abril de 2020). *Bionegocios en el Valle del Cauca*. Obtenido de investpacific: <https://investpacific.org>
 Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. Colombia: McGraw-Hill Education.
 Hoyos, R. (2021). *Plan de marketing, diseño implementación y control*. Ecoe ediciones.
 Huacác, J. M. (2021). *Plan de negocio para la creación de una empresa de consultoría en soporte emocional y salud mental para los trabajadores de empresas industriales y comerciales enmarcado en la norma de seguridad y salud ocupacional*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
 ideasgroup. (15 de abril de 2021). *Tendencias de consultoría empresarial y por qué es uno de los sectores con mayor crecimiento en las industrias*. Obtenido de ideasgroup: <https://ideagroup.com.ec/tendencias-consultoria-empresarial>
 Infobae. (2022). <https://www.infobae.com/>. Obtenido de <https://www.infobae.com/>:
<https://www.infobae.com/america/colombia/2022/09/10/cali-es-la-ciudad-con-el-mayor-desempleo-del-pais/>
 Innpulsa Colombia. (20 de julio de 2020). <https://www.innpulsacolombia.com/>. Obtenido de <https://www.innpulsacolombia.com/>:
<https://www.innpulsacolombia.com/innformate/mincomercio-e-innpulsa-presentan-el-proyecto-de-la-ley-de-emprendimiento>
 Insignares, S. (2015). *Contrato de franquicia internacional en el marco del TLC Colombia USA, perspectivas jurídicas y económicas* . Ecoe ediciones.
 investincolombia. (12 de junio de 2021). *Colombia como plataforma exportadora para el sector de tercerización de servicios - BPO*. Obtenido de investincolombia: <https://investincolombia.com.co>
 Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Mezcla de marketing 12 ed*. Pearson, prentice;hall.
 Lagos, L. (2015). *Infraestructura logística y transporte de carga en Colombia*. Procolombia.

- Lara, R. (2009). *Competitividad regional de la industria textil y de la confección en la región Bajío-Sur (Michoacán-Guanajuato)*. Universidad Michoacana de San Nicolas de Hidalgo.
- Lorduy, J. (21 de marzo de 2021). *Las empresas de BPO esperan que este año tengan más de 18.000 empleados nuevos*. Obtenido de Larepublica: <https://www.larepublica.co>
- Macías, H. D. (2021). *Propuesta para la implementación de un consultorio empresarial del CUEE del occidente Antioqueño, en el marco de la red de emprendimiento*. Universidad de Antioquia.
- Madariaga, M. E. (2016). Obtenido de <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/144100/Madariaga%20L%C3%B3pez%20Maria.pdf?sequence=1>
- Marbaise, M. (2017). *El modelo canvas*. Economía y empresa.
- Matriz de Perfil CompetitivoTrios, S. (06 de junio de 2022). *Matriz de Perfil Competitivo*. Obtenido de leyderecho: <https://leyderecho.org/matriz-de-perfil-competitivo>
- Mckinsey y company. (20 de diciembre de 2022). *La vida de un consultor*. Obtenido de Mckinsey y company;: <https://www.mckinsey.com/co/overview>
- Mena, S., Pinzón, L., & Ramos, E. (2020). *Diagnóstico ambiental y agrícola del Valle del Cauca*. Departamento Administrativo de Planeación Departamental.
- Mincit. (7 de 2 de 2016). *Sistema Nacional de Apoyo a las Micro, Pequeñas y medianas empresas colombianas*. Obtenido de Ministerio de comercio industria y turismo: <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=06b1fcd1-fa68-48b8-a3e3-3ffebf2423>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (05 de mayo de 2021). <https://www.innpulsacolombia.com/>. Obtenido de [https://www.innpulsacolombia.com/innformate/colombia-el-cuarto-pais-con-mayor-tasa-de-actividad-emprendedora-en-el-mundo](https://www.innpulsacolombia.com/https://www.innpulsacolombia.com/innformate/colombia-el-cuarto-pais-con-mayor-tasa-de-actividad-emprendedora-en-el-mundo)
- Montoya, D. (2021). *Propuesta del consultorio empresarial, para la facultad de ciencias administrativas y económicas del tecnológico de antioquia institución universitaria*. Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria.
- Morales, D. (12 de mayo de 2021). *Más de 7% de empresas del Valle del Cauca podría desaparecer por cuenta del Paro*. Obtenido de LR; La República: <https://www.larepublica.co/empresas/mas-de-7-de-empresas-del-valle-del-cauca-podria-desaparecer-por-cuenta-del-paro-3168474>
- Navarrete, M., Restrepo, D., & Jiménez, N. (2014). *Visión Valle 2032, Visión Eje Ambiental y Territorial*. Gobernacion Valle del Cauca.
- Ortego, J. (18 de mayo de 2016). *Canvas De Osterwalder – Herramienta clave de la consultoría*. Obtenido de javierortego: <https://www.javierortego.com>
- Osterwalder et al, A. (2015). *La definición del modelo de negocio, basada en una idea claramente formulada*. Deusto.

- País, P. E. (2022). <https://www.elpais.com>. Obtenido de [https://www.elpais.com.co/contenido-premium/numero-de-empresas-en-el-valle-crecio-9-5-en-primer-semester-del-2022-conozca-las-razones.html](https://www.elpais.com:https://www.elpais.com.co/contenido-premium/numero-de-empresas-en-el-valle-crecio-9-5-en-primer-semester-del-2022-conozca-las-razones.html)
- Peiró, R. (2021). <https://economipedia.com>. Obtenido de <https://economipedia.com:https://economipedia.com/definiciones/mentoría.html>
- Peiro, R. (2022). <https://economipedia.com/>. Obtenido de <https://economipedia.com/:https://economipedia.com/definiciones/curva-de-aprendizaje.html>
- Pérez et al, C. (2020). *Balance económico y social para los municipios adscritos a la jurisdicción de la cámara de comercio de Cali 2017-2019*. Unidad Económica y de Competitividad – Cámara de Comercio de Cali.
- Portafolio. (01 de marzo de 2016). *Crece cultura del emprendimiento en Colombia*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co>
- Portafolio, R. (2020). Para un joven colombiano cada vez es más difícil emprender. *Portafolio*, 1.
- Porter, M. (2003). *Ser competitivo; nuevas aportaciones y conclusiones*. Deusto S.A. Ediciones.
- Quijano, S. (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría*. España: Icaria, Sociedad y opinión.
- Quintero, R. (2019). *64° Congreso nacional mipyme 2019: “la mipyme, como impulsor de la economía nacional”*. Acopi.
- Ramírez, S., & Hurtado, M. (2018). *Consultoría empresarial: Retos, reflexiones y aprendizajes*. Colombia: Ediciones de la U.
- Rampa Marketing Digital. (2022). <https://rampamarketingdigital.com/>. Obtenido de <https://rampamarketingdigital.com/:https://rampamarketingdigital.com/redes-sociales-como-nuevo-modelo-de-distribucion-y-marketing/>
- República, D. L. (31 de enero de 2022). *la tasa de desempleo fue de 13,7% y hubo 3,35 millones de desocupados*. Obtenido de Diario La República: <https://www.larepublica.co>
- Responsabilidad social. (2022). <https://responsabilidadsocial.ne>. Obtenido de <https://responsabilidadsocial.net/emprendimiento-que-es-definicion-tipos-caracteristicas-y-ejemplos/>
- Revista semana. (31 de octubre de 2022). *Colombia, líder en tercerización de servicios. Así se mueve el negocio del BPO*. Obtenido de Revista semana: <https://www.semana.com>
- Robayo, P. (2015). *La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano*. Colombia: Fundación Universitaria Konrad Lorenz.
- Rodriguez, J. (20 de enero de 2023). *Factores críticos de éxito: definición y ejemplos*. Obtenido de hubspot: <https://blog.hubspot.es/sales/factores-criticos-exito>
- Rodríguez, L. (2009). *La elaboración de una idea de negocio, sobre la base de la oportunidad detectada*. Usaid.

- Rojas, C. A. (2021). *Plan Estratégico para la Transición (PET) de Santiago de Cali a la categoría de Distrito Especial Deportivo, Turístico, Cultural, Empresarial y de Servicios 2021-2031*. Alcaldía de Santiago de Cali.
- sainz, J. (2018). *El plan de marketing en la práctica*. Esic.
- Sanchez, E. (2019). *Plan de negocio consultora en gestión humana Renuevo S.A.S*. Universidad del Valle.
- Sánchez, M. S. (09 de junio de 2022). *Los galardonados de este año incluyen algunas de las firmas de servicios profesionales más confiables e influyentes del mundo*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/>: https://www.larepublica.co
- Sarur Zanatta, M. S. (2013). La importancia del capital intelectual en las Organizaciones. *Ciencia Administrativa*, 39.
- Titelman, D. (2018). *La inclusión financiera para la inserción productiva y el papel de la banca de desarrollo*. Naciones Unidas: CEPAL.
- topmanagement. (23 de julio de 2022). *Top Management Colombia*. Obtenido de topmanagement: https://topmanagement.com.co/top_management_colombia-oficinas/
- Urrea, F., & Candelo, A. (2017). *Cali, ciudad región ampliada: una aproximación desde la dimensión étnica-racial y los flujos poblacionales*. Facultad de Ciencias Sociales y Económicas- Universidad del Valle.
- Variedades de Colombia. (11 de julio de 2022). *Santiago de Cali, límites y datos generales*. Obtenido de Variedades de Colombia;: <https://variedadesdecolombia.com>
- Venegas, A. (08 de agosto de 2019). *Las Pyme son las empresas que más le apuestan a causas medioambientales*. Obtenido de larepublica: <https://www.larepublica.co>
- Vicerrectoría de Investigaciones. (10 de marzo de 2022). *Alianza entre Universidad del Valle y Alcaldía Distrital de Santiago de Cali busca incentivar espacios para el disfrute de la Ciencia, Tecnología e Innovación*. Obtenido de Vicerrectoría de Investigaciones;: <http://viceinvestigaciones.univalle.edu.co>
- Weinberger Villarán, K. (2009). *Plan de negocios, herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: Eduardo Lastra D.
- Weinberger, K. (2017). *Plan de negocios, Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. nathaninc.
- Zorita, E., & Huarte, S. (2016). *El plan de negocio*. Esic.